



جامعة دمشق

كلية الإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري

The Impact Of Human Resources Development

In

The Managerial Innovation

comparative Study Between private And public Banks In Syria

دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سورية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

دانيال طالب الحمصي

إشراف الدكتور

فداء ناصر

مدرس في قسم إدارة الأعمال
جامعة دمشق - كلية الإقتصاد



جامعة دمشق

كلية الإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : دانيال الحمصي

عنوان الرسالة : أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري

دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سورية

لجنة الإشراف والحكم

عضواً

الدكتور: أيمن ديوب

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد - جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

الدكتور: فداء ناصر

المدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور: حيدر عبدالله

المدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد - جامعة دمشق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء : آية 85)

الإهداء

- إلى من دعمني في حياته وأصبح منارةً لي بعد مماته إلى روح الأخ والصديق الشهيد

... عبد اللطيف الخضر (رحمه الله) ...

- إلى من وقفوا معي بدعائهم الصادق وأمدوني بعطفهم ورعايتهم الكريمة

... إلى عائلتي ...

- إلى من تقاسمت معهم أفكاري وعشت معهم أحلامي وأمالي

... إلى أصدقائي ...

شكر وتقدير

أقدم بخاص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل : فداء ناصر ذو الفضل والعطاء الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم يخل على صاحبها بمده بالعلم والتوجيه السديد حتى خرجت إلى النور .

كما أقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة الحكم كل من الأساتذة الدكتور أيمن ديوب والدكتور حيدر عبدالله اللذان تفضلاً بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتحمل عناء قرأتها وتقييمها .

والشكر موصولاً إلى كلية الإقتصاد ممثلة بمقام العمادة وجميع أعضاء الهيئة التدريسية الموقرين ، والشكر الجزيل إلى جميع العاملين في كلية الإقتصاد بجامعة دمشق .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية ومقارنتها بين المصارف العامة والخاصة في سوريا ، والتعرف أيضاً على الإبداع الإداري ومقارنته بين تلك المصارف ، وهدفت أيضاً إلى التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال إستبيان تم إعداده لهذا الغرض مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث ، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتألف من (200) عامل من العاملين في تلك المصارف ، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة تلك البيانات وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (عام - خاص) .
 - 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً (لنوع المصرف - الجنس - الخبرة الوظيفية) ، وتوجد هذه الفروق تبعاً (للمؤهل العلمي - الصفة الوظيفية - العمر) .
 - 3) يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية .
 - 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- 1) التركيز على تنمية الموارد البشرية والتعامل معها على أنها هدف تسعى إليه المصارف ووسيلة تستطيع المصارف من خلالها تحقيق التقدم والتطور المنشود.
- 2) استخدام أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) وغيرها من الأساليب بطريقة واعية ومسؤولة تؤدي إلى تحقيق غايتها بالشكل الأمثل .
- 3) أهمية إدراك أن الإبداع الإداري ضرورة ملحة يجب توافره عند العاملين والعمل على تنميته ورعايته .

- 4) ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الفروق الجوهرية بين العاملين و العمل على ردم الفجوة بينهم من جهة المقدرات والمهارات ، ومحاولة جعل جميع العاملين بنفس السوية العملية والوظيفية.
- 5) ضرورة إشعار العاملين بأهميتهم بأنهم جزء فاعل في رسم سياسات المصرف ، وأنهم ليسوا موجودين فقط لتنفيذ ما يأمر به .
- 6) تشجيع الأفكار وعدم دفنها لأي سبب من الأسباب ، بل العمل على تقديم الثناء والدعم لصاحبها حتى تصبح خطوة محفزة لهؤلاء العاملين على تقديم المزيد .

Summary of the Study

This study aimed to identify the human resources development and comparing it between the public and private banks in Syria , also identify the managerial innovation and comparing it between those banks ,and also aimed to identify the impact of human resources development with it's modes (training - education - career development) in the managerial innovation and comparing it between the public and private banks in Syria , data of the study have been collected through a questionnaire sets for this purpose and consists of a set of questions relating with research variables and distributed to a random sample of 200 workers in those banks.

The author used a set of suitable statistical methods to analysis and process this data , this study access to a group of results:

- 1) There are no statistically significant differences between means of sample response relating to the human resources development according to the type of bank (public – private).
- 2) There are no statistically significant differences between means of sample response relating to the managerial innovation according to (type of bank - Sex - functional expertise) , and these differences exist according to (scientific qualified - functional capacity – age).
- 3) There are an impact of the human resources development and it's modes (training - education - career development) in the managerial innovation to workers in the private and public banks in Syria.
- 4) There are no statistically significant differences between means of sample response relating to the impact of the human resources development and it's modes (training - education - career development) in the managerial innovation to the workers in Syrian banks according to the type of the bank (private – public).

This study Reached to a set of recommendations:

- 1) To concentrate and handle the human resources development as a target all banks seek to it , and a way all banks can used it to achieve the desired progress and development.
- 2) To utilize all modes of human resources development (training – teaching – career development) and others by responsibility wise which lead to achieve it's purpose perfectly.
- 3) to recognize that the managerial innovation is an urgent need should be available to workers and work to develop it.

- 4) To regard the essential differences between all workers, and filling the gap between them in terms of the capabilities and skills, and make all employees with the same level of operation and functional.
- 5) Workers should be consider their selves are importance and an active part of shaping the bank's policies , and they are not exist to execute what ordering.
- 6) To Encourage all ideas and not to bury them for any reason , but to give support and praise to motivate all those workers to offering more.

الفهرس

الصفحة	العنوان
1	الفصل الأول : مدخل الدراسة
2	1- المقدمة
2	2- مشكلة البحث
3	3- أهداف البحث
3	4- أهمية البحث
4	5- فرضيات البحث
5	6- متغيرات البحث
6	7- منهج البحث
6	8- مجتمع البحث
7	9- أداة البحث (الاستبيان)
8	10- الأساليب الإحصائية
8	11- حدود البحث
8	12- مصطلحات البحث
9	13- الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني : القسم النظري
20	المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية
21	1- مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية
23	2- أهمية تنمية الموارد البشرية

25	3- الهدف من تنمية الموارد البشرية
26	4- الفلسفة الجديدة لتنمية الموارد البشرية
28	5- مداخل تنمية الموارد البشرية
32	6- أبعاد ومكونات تنمية الموارد البشرية
33	7- أساليب تنمية الموارد البشرية
34	أولاً - التدريب
34	1- مفهوم التدريب
36	2- الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية أو التطوير
36	3- أهمية التدريب
37	4- أنواع التدريب
38	5- المبادئ العامة للتدريب
40	6- أساليب التدريب
42	ثانياً - التعليم
42	1- مفهوم التعليم
43	2- أهمية التعليم
44	3- الفرق بين التدريب والتعليم
45	4- أركان التعليم المعاصر
46	5- مداخل التعليم
47	ثالثاً - تنمية المسار الوظيفي
47	1- مفهوم تنمية المسار الوظيفي
48	2- أهداف تنمية المسار الوظيفي
49	3- خصائص تنمية المسار الوظيفي

50	4- مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تنمية المسارات الوظيفية
52	المبحث الثاني : الإبداع الإداري
52	1- مفهوم الإبداع الإداري
54	2- أهمية الإبداع الإداري
56	3- مستويات الإبداع الإداري
57	4- عناصر الإبداع الإداري
61	5- خصائص الإبداع الإداري
66	6- مراحل العملية الإبداعية
72	7- مقاييس الإبداع الإداري في المنظمات
75	8- معوقات الإبداع الإداري
79	المبحث الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري
79	مقدمة
80	أولاً – التدريب وأثره في الإبداع الإداري
80	1- مقدمة
81	2- المداخل التدريبية للإبداع الإداري
84	3- مستويات التدريب على التفكير الإبداعي
85	4- أنواع الإحتياجات التدريبية الإبداعية
85	5- أساليب التدريب في تنمية الإبداع الإداري
89	6- تقييم فاعلية التدريب على التفكير الإبداعي
90	ثانياً – التعليم ودوره في تنمية الإبداع الإداري
90	1- مقدمة
92	2- الفرق بين التعليم إبداعياً وبين التعليم من أجل الإبداع

92	3- برامج تعليم مهارات التفكير الإبداعي
92	1/3- برنامج (cort) لتعليم مهارات التفكير المبدع
93	1/1/3- توسيع مجال الإدراك
94	2/1/3- التفاعل
95	3/1/3- التنظيم
96	4/1/3- الإبداع
97	2/3- برنامج الماسترثنكر لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية
99	ثالثاً – أثر تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري
99	1- مقدمة
99	2- أبعاد تنمية المسار الوظيفي وعلاقتها بمفهوم الإبداع الإداري
100	3- عوامل تنمية المسار الوظيفي المشجعة على تكوين بيئة الإبداع الإداري
103	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
104	المبحث الأول : المنهجية والإجراءات
104	1- مصادر جمع البيانات
104	2- أداة الدراسة
105	3- إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
107	4- العرض والتحليل الوصفي لبيانات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية
107	1/4- الإحصاء الوصفي لمفردات عينة البحث
112	2/4- مدى توفر متغيرات البحث لدى عينة البحث
113	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
113	1- تحديد مستوى الدلالة (المعنوية)
113	2- إختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف – سميرنوف)

113	3- إختبار الفرضيات
113	1/3- إختبار الفرضية الاولى
117	2/3- إختبار الفرضية الثانية
121	3/3- إختبار الفرضية الثالثة
121	4/3- إختبار الفرضية الرابعة
130	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
130	1- النتائج
131	2- التوصيات
133	قائمة المراجع
133	المراجع العربية
140	المراجع الأجنبية
143	قائمة الملاحق
144	الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
145	الملحق رقم (2) (الإستبيان)

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
7	عدد فروع المصارف العامة والخاصة موضوع البحث في سوريا	1
25	أهمية تنمية الموارد البشرية	2
27	الفرق بين الفلسفتين القديمة والجديدة لتنمية الموارد البشرية	3
36	الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية	4
49	أهداف تنمية المسار الوظيفي	5
63	خصائص الإبداع الإداري	6
87	طريقة scamper	7
105	مقياس ليكرت الخماسي	8
106	معاملات الارتباط بين كل أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية وعباراته الممثلة له	9
106	معاملات الارتباط بين الإبداع الإداري العبارات التي تمثله	10
107	قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	11
107	توزيع عينة البحث حسب متغير نوع المصرف	12
108	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	13
109	توزيع عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية	14
109	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	15

110	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	16
111	توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية	17
112	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث	18
113	اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov – smirnov)	19
114	معامل ارتباط person بين أسلوب التدريب والإبداع الإداري	20
114	تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التدريب في الإبداع الإداري	21
115	معامل ارتباط person بين أسلوب التعليم والإبداع الإداري	22
115	تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التعليم في الإبداع الإداري	23
116	معامل ارتباط person بين أسلوب تنمية المسار الوظيفي والإبداع الإداري	24
116	تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري	25
117	معامل ارتباط person بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري	26
117	تحليل التباين الأحادي لتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري	27
117	إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير التدريب في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف	28
119	إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير التعليم في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف	29
119	إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف	30
119	إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف	31
121	إختبار t لمعرفة الفروق في متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير نوع المصرف	32
122	إختبار t يبين الفروق في متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	33

122	إختبار t يبين الفروق في متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف	34
123	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية	35
124	إختبار شيفيه يبين الفروق بين مستويات الصفة الوظيفية	36
124	عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات الصفة الوظيفية ومتوسطهم الحسابي	37
125	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38
125	إختبار شيفيه يبين الفروق بين مستويات المؤهل العلمي	39
126	عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي ومتوسطهم الحسابي	40
126	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر	41
127	إختبار شيفيه يبين الفروق بين الفئات العمرية	42
128	عدد أفراد العينة من كل فئة من الفئات العمرية ومتوسطهم الحسابي	43
129	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية	44
129	عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات الخبرة الوظيفية ومتوسطهم الحسابي	45

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
29	سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)	1
32	مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية	2
46	أركان التعليم المعاصر	3
70	مراحل العملية الإبداعية وفق نموذج ويست	4
72	مراحل العملية الإبداعية وفق نموذج (Moorhead and Griffin)	5
77	معيقات الإبداع الإداري وفق جيمز أدمز	6
90	تقييم فاعلية التدريب على الإبداع الإداري	7
100	علاقة أبعاد تنمية المسار الوظيفي بالإبداع الإداري	8
102	أثر عوامل تنمية المسار الوظيفي في تدعيم عملية الإبداع الإداري	9
107	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير نوع المصرف	10
108	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	11
109	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية	12
110	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	13
111	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير العمر	14
112	شكل بياني يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية	15

الفصل الأول

مدخل الدراسة

- 1- المقدمة
- 2- مشكلة البحث
- 3- أهداف البحث
- 4- أهمية البحث
- 5- فرضيات البحث
- 6- متغيرات البحث
- 7- منهج البحث
- 8- مجتمع وعينة البحث
- 9- أداة البحث (الاستبيان)
- 10- الأساليب الإحصائية
- 11- حدود البحث
- 12- مصطلحات البحث
- 13- الدراسات السابقة

1- المقدمة

شكلت الموارد البشرية على طول السنين أهم العناصر في المنظمات وركزتها الأساسية التي لا يمكن لأي منظمة السير قدماً بدون الاعتماد عليها، لذلك سعت تلك المنظمات دوماً وبكل جهودها إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية لأن هذه التنمية هي تنمية للمنظمة ككل، وتدرك المنظمات أن تنمية العنصر البشري سينعكس على أداء المنظمة كلها.

وإنطلاقاً من هذه الحقيقة تم النظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات المنظمة من خلال بناء كوادر بشرية تتمتع بقدرات وإمكانيات فكرية وعقلية وعلمية كبيرة قادرة على الإبداع، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت مدخلاً مهماً من مداخل تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين الذي يعد بدوره متغير ذو تأثير إيجابي على أداء المنظمات عندما تتم تنميته وتطويره. لذلك سيحاول الباحث من خلال هذا البحث تقديم أفكاراً ورؤى حول علاقة تنمية الموارد البشرية بالإبداع الإداري من خلال دراسة تأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها المختلفة في الإبداع الإداري.

2- مشكلة البحث

لاحظ الباحث من خلال الإطلاع على دراسات سابقة تناولت موضوعي تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري كدراسة (السمير 2007)⁽¹⁾، ودراسة (معمار 2003)⁽²⁾، ودراسة (هيجان 1995)⁽³⁾، ودراسة (ماكفادزين 1998)⁽⁴⁾، ودراسة (سمولنسكي وكلينر 1995)⁽⁵⁾، أن تدعيم وتعزيز العملية الإبداعية في المنظمات تركز بشكل أساسي على ضرورة تنمية الموارد البشرية حتى تصبح قادرة على التفكير بطريقة مبدعة.

⁽¹⁾ محمد السمير وآخرون، "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، يناير 2007، ص 99.

⁽²⁾ صالح بن درويش حسن معمار، "تحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جمادى الأولى 1424هـ، المملكة العربية السعودية، يوليو 2003م، ص 156.

⁽³⁾ عبد الرحمن أحمد هيجان، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد العاشر، العدد عشرون، السنة العاشرة، الرياض، رجب 1416هـ، 1995م، ص 263.

⁽⁴⁾ Elspeth , Mcfadzean , "Enhancing Creative Thinking In Organizations" , Management Decision , Vol 36 , Number 5 , Mcb University Press , London, 1998 , p 309 – 315 .

⁽⁵⁾ Elizabeth , Smolensky , And Brian , Kleiner , "How To Train People To Think More Creatively " , Management Development Review , Vol 8 , Number 6 , 1995 , p 28 – 33 .

لذلك تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1) هل يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية؟
- 2) هل مستوى هذا التأثير يختلف بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا؟
- 3) ماهو مستوى الإبداع الإداري بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا؟

3- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- 1/3- التعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية.
- 2/3- التعرف على مدى تطبيق المصارف العامة والخاصة لأساليب تنمية الموارد البشرية.
- 3/3- التعرف على مستوى الإبداع الإداري الموجود في كل من تلك المصارف.
- 4/3- دراسة تأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري.
- 5/3- تحديد فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية.
- 6/3- تحديد فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بالإبداع الإداري.
- 7/3- تحديد فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري.

4- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1/4- يتناول البحث إحدى الموضوعات ذات الأهمية لدى المنظمات ألا وهو تنمية الموارد البشرية.
- 2/4- يتناول البحث الإبداع الإداري الذي يعد واحداً من الموضوعات الحديثة نسبياً في إدارة الأعمال.
- 3/4- يمكن أن يساهم هذا البحث في تقديم بعض الأفكار والنتائج التي يمكن الاستفادة منها فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري وذلك بطريقة تراكمية وتكاملية مع دراسات وأبحاث أخرى.

5- فرضيات البحث

1/5- الفرضية الأولى:

لا يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/1/5- لا يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

2/1/5- لا يوجد تأثير لأسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

3/1/5- لا يوجد تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

2/5- الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

2/2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

3/2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في

الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف
(خاص - عام).

3/5- الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق
بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (عام - خاص).

4/5- الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق
بمستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

2/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف.

3/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية.

4/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر.

6/4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما
يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

6- متغيرات البحث

تتمثل متغيرات البحث في الآتي:

1/6- المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية بأساليبه:

1/1/6- التدريب

2/1/6- التعليم

3/1/6- تنمية المسار الوظيفي

2/6- المتغير التابع: الإبداع الإداري

وبالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس- نوع المصرف - الصفة الوظيفية - المؤهل العلمي - العمر - الخبرة الوظيفية).

7- منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه : طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها⁽¹⁾.

1/7- المنهج الوصفي:

تم إتباع هذا المنهج للدراسة النظرية حيث تم جمع المعلومات من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية المرتبطة بموضوعي تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري.

2/7- المنهج التحليلي:

تم إتباع هذا المنهج من خلال القيام بدراسة ميدانية تم من خلالها جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام إستبيان ثم تحليله وإستخلاص النتائج.

8- مجتمع وعينة البحث

1/8- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث على جميع العاملين في المصارف العامة والخاصة في سوريا والتي يبلغ عددها (21) مصرفاً (6) منها عامة و (15) خاصة.

2/8- عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة قصدية شملت فقط على العاملين في المصارف العامة والخاصة في سوريا والتي لديها (20) فرعاً وما فوق في أنحاء سوريا وبلغت (9) مصارف (4) منها عامة و (5) خاصة.

⁽¹⁾ إحصان، الأغا ، " دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم" ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس- مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس ، 2000 .

9- أداة البحث (الإستبيان)

قام الباحث بإعداد إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة عن محاور البحث لإستقصاء إجابات العاملين في المصارف العامة والخاصة التي تمتلك (20) فرعاً وما فوق في سوريا، وجاءت أسئلة الإستبيان على ثلاثة أقسام:

1/9- القسم الأول: يتناول المعلومات الديموغرافية (الجنس - نوع المصرف - الصفة الوظيفية - المؤهل العلمي - العمر - الخبرة الوظيفية).

2/9- القسم الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بأساليبه المختلفة (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي).

3/9- القسم الثالث: يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس المتغير التابع الإبداع الإداري.

ولهذا الغرض قام الباحث بإعداد (200) إستمارة تم توزيعها على العاملين في المصارف العامة والخاصة التي تملك (20) فرعاً وأكثر في سوريا وفق نسبة عدد فروع كل منهما، وهي موضحة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) عدد الفروع للمصارف العامة والخاصة في سوريا

عدد الفروع	المصارف الخاصة	عدد الفروع	المصارف العامة
41	بنك بيمو السعودي الفرنسي	68	المصرف التجاري
27	بنك سورية والمهجر	24	المصرف العقاري
33	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	106	المصرف الزراعي التعاوني
23	بنك عودة سورية	65	مصرف التسليف
25	بنك سورية الدولي الإسلامي		
149		263	المجموع

المصدر: مصرف سورية المركزي، مديرية مفوضية الحكومة، قسم الترخيص والتسجيل، اللائحة المحدثة في 30 / 9 / 2012، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الرسمية لكل مصرف.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة عدد فروع المصارف الخاصة إلى عدد الفروع الإجمالي هي (36%) أي أن عدد الإستمارات الموزعة على المصارف الخاصة = 36% * 200 = 72 إستمارة، بينما المصارف العامة بلغ عدد الإستمارات 200 - 72 = 128 إستمارة.

10- الأساليب الإحصائية

إستخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية:

1/10- الأساليب الإحصائية الوصفية:

1/1/10- النسبة المئوية

2/1/10- المتوسط الحسابي

2/10- الأساليب الإحصائية الإستدلالية:

1/2/10- معامل إرتباط بيرسون

2/2/10- معامل ألفا كرونباخ

3/2/10- إختبار (كولمجروف - سميرنوف) للتوزيع الطبيعي

4/2/10- تحليل التباين الأحادي ANOVA

5/2/10- إختبار t

6/2/10- إختبار شيفيه

11- حدود البحث

1/11- تناول البحث ثلاثة أساليب من أساليب تنمية الموارد البشرية وهي (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) وهناك أساليب أخرى لم يتطرق لها البحث.

2/11- ركز البحث في مجال التطبيق على المصارف العامة والخاصة في سوريا والتي لديها عشرون فرعاً وأكثر في سوريا.

12- مصطلحات البحث

1/12- تنمية الموارد البشرية:

هي عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المؤسسة لا تتوقف عند أجل محدد فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية وإستمرارها من إستمرار المؤسسة، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو كمجموعة متكاملة إذا أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة (1).

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 ، ص17.

2/12- التدريب:

هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

3/12- التعليم:

هو العملية التي تهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف وصفات جديدة تستطيع أن تثبت تغيير دائم ومستمر في قدرات وسلوك هؤلاء الأفراد⁽²⁾.

4/12- تنمية المسار الوظيفي:

عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد في عمله من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام⁽³⁾.

5/12- الإبداع الإداري:

إنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة، حيث يبنى- الإبداع الإداري - على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلائقه الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة⁽⁴⁾.

13- الدراسات السابقة

1/13 - الدراسات المتعلقة بموضوع تنمية الموارد البشرية:

1/1/13- دراسة أحمد هشام السامرائي (2010):⁽⁵⁾

عنوان هذه الدراسة (أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي / قطاع الكهرباء في العراق) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربين

⁽¹⁾ سليمان الفارس وأخرون، "إدارة الموارد البشرية (الأفراد)"، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2005، ص179.

⁽²⁾ William House, "Human Resource Management", Licence Study Manual, United Kingdom, London, To ABE, RRC Business Training, 1998, p251.

⁽³⁾ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص307.

⁽⁴⁾ ناديا حبيب أيوب، "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، معهد

الإدارة العامة، الرياض، العدد1، أبريل، 2000، ص7.

⁽⁵⁾ أحمد هشام السامرائي، "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي / قطاع الكهرباء في العراق"، رسالة ماجستير

غير منشورة، الأكاديمية العربية، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2010، ص5.

ورغبتهم في التدريب، المدريون، مناهج وبرامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين مناهج وبرامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

2/1/13- دراسة أماني خضر شلتوت (2009):⁽¹⁾

بعنوان (تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي برئاسة الوكالة)، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية.

أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعزيز استثمار هذه الموارد وبنسبة (71,37 %) وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة (73,53 %) ، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك أثر لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة (69,64%) وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة بنسبة (65,48%)، وتصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز بنسبة (68,48%)، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي بنسبة (64,88) ، وأظهرت الدراسة أنه لا

(¹) أماني خضر شلتوت، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009، ص6.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعظيم الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية، فيما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

3/1/13- دراسة باسمه علي حسن أبو سلمية (2007): (1)

بعنوان (مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة)، هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، وبالنهاية خلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كماً ونوعاً، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

4/1/13- دراسة صلاح الدين الهيتي (2004): (2)

بعنوان (أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين)، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة) كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف إهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة

(1) باسمه علي حسن أبو سلمية، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص7.

(2) صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص30.

رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وأن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

2/13- الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري:

1/2/13- دراسة عبدالله بن علي آل شلعان العمري (2009):⁽¹⁾

بعنوان (معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض)، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس المطبقة للبرنامج بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، والتعرف على تلك المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي (المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة التعليمية، والعمر، ونوع المدرسة، والتخصص، والبرامج التدريبية في مجال الإدارة المدرسية)، وتأثير تلك البرامج على الإبداع الإداري، وعلى معرفة الطرق التي تساهم في الحد من تلك المعوقات، وكانت النتائج كما يلي: أوضحت الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس بمدينة الرياض في إدراك المعوقات تبعاً لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس بمدينة الرياض في إدراك المعوقات تبعاً لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغيرات (المستوى التعليمي - التخصص - المرحلة والبرامج التدريبية)، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس بمدينة الرياض في إدراك المعوقات تبعاً لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية / أهلية) وذلك لصالح المدارس الحكومية بسبب تطبيق الدراسة على المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين.

2/2/13- دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي (2008):⁽²⁾

بعنوان (ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة)، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت، وكذلك التعرف على درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري ومن أهم النتائج:

⁽¹⁾ عبدالله بن علي آل شلعان العمري، "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.8.

⁽²⁾ فهد بن عوض الله، زاحم السلمي، "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.5.

دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (93,3%) وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام (93,3%)، وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة إرتباطية موجبة قوية، وكانت درجة هذه العلاقة (72%)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي ، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

3/2/13- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2008): (1)

عنوان الدراسة (الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في العاصمة المقدسة ومن أهم النتائج:

- 1) أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- 2) أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

(1) محمد بن علي، حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص6.

4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

6) إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

4/2/13- دراسة عبدالله يوسف الزامل السليم (2002):⁽¹⁾

بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وتحديد أكثر العناصر توفراً من عناصر الإبداع، ومدى تأثير مستوى إبداعهم بنوع الأنشطة الأمنية التي يؤديها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن عنصر الأصالة الإبداعية كان من أكثر العناصر الإبداعية توفراً لديهم ثم يأتي عنصر الطلاقة يليه المخاطرة وأخيراً الحساسية للمشكلات كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بنمط قيادة معين هو مادون المتوسط.

3/13- الدراسات التي تناولت العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و الإبداع الإداري:

1/3/13- الدراسات العربية

1/1/3/13- دراسة محمد السميع وأخرون (2007):⁽²⁾

بعنوان (فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي)، تمحورت مشكلة الدراسة حول إجراء استقصاء فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لطلاب الصف العاشر وذلك عن طريق تدريب الطلبة على مهارات الإبداع التي يتضمنها البرنامج وهي (الطلاقة، والمرونة، الأصالة، التفاصيل)، ومن ثم قياس أداء الطلبة على التفكير الإبداعي " أداة الدراسة "، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي على تنمية مهارات التفكير الإبداعي

⁽¹⁾ عبدالله يوسف الزامل السليم، "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م، ص7.

⁽²⁾ محمد السميع وأخرون، "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، يناير 2007، ص99.

لدى طلبة الصف العاشر الأساسي والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، مستوى التحصيل) على تنمية مهارات التفكير الإبداعي. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي تعزى للبرنامج، وكانت الفروق لصالح المجموعتين التجريبتين وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي تعزى للجنس ولصالح الإناث وأن هناك فروقاً تعزى لمستوى التحصيل ولصالح المستوى العالي جداً والعالي من التحصيل.

2/1/3/13- دراسة ماجد زكي الجراد (2006): (1)

بعنوان (فاعلية استخدام برنامج كورت في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات اللغة العربية والدراسات الإسلامية في شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية استخدام برنامج كورت بوحده توسيع مجال الإدراك والتفاعل في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات اللغة العربية والدراسات الإسلامية في شبكة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq a$) في تنمية مهارات التفكير الإبداعي على درجة الاختبار الكلية وعلى المهارات الثلاث (الطلاقة، المرونة، الأصالة) بين مجموعتي الدراسة ولصالح المجموعة التجريبية التي تعلمت باستخدام برنامج كورت مقابل المجموعة التي تعلمت بالطريقة التقليدية.

3/1/3/13- دراسة صالح بن درويش حسن معمار (2003): (2)

بعنوان (نحو تطوير العمل الإبداعي)، هدفت إلى التعرف على بعض المصطلحات المتداخلة مع مصطلح الإبداع، وإلى التعرف على العلاقة بين الإبداع والبيئة من ناحية، والإبداع والدافعية من ناحية ثانية، والإبداع والذكاء من ناحية أخرى وكذلك التعرف على عناصر الإبداع ووسائل تربيته، وإدارة وتطوير العمل الإبداعي في كليات المعلمين، وكانت نتائج الدراسة تدل على أن مجال العمل الإبداعي في كليات المعلمين يشمل المستوى العام التخطيط المستقبلي للكليات والمستوى الخاص معالجة الواقع الحالي، بالإضافة إلى شمول مجال العمل الإبداعي إلى الشؤون الإدارية والشؤون التعليمية وشؤون الطلاب.

(1) ماجد زكي الجراد، 'فاعلية استخدام برنامج كورت في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات اللغة العربية والدراسات الإسلامية في شبكة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا'، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، جمادى الآخرة، 1427هـ، يوليو 2006م، المملكة العربية السعودية، ص 147.

(2) صالح بن درويش حسن معمار، 'نحو تطوير العمل الإبداعي'، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جمادى الأولى 1424هـ، المملكة العربية السعودية، يوليو 2003م، ص 156.

4/1/3/13- دراسة هيجان (1999): (1)

بعنوان (معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية)، هدفت هذه الدراسة إلى بحث معوقات الإبداع (عدم وضوح الرؤية، التمسك بالروتين، غياب جو الحرية، عدم تشجيع المنظمة، عدم شيوع المرح والتسلية، غياب الدوافع الداخلية للإبداع) التي تشكل بيئة غير ملائمة للإبداع، وتعد من أبرز المشكلات التي تعاني منها المنظمات السعودية، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- وجود معوقات في المنظمات السعودية بإستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
- 2- إن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين العاملين فيها.
- 3- إن الإصرار على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل وعدم توفر جو من المرح والحرية تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات.
- 4- إفتقار المنظمات السعودية إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها، وعدم مساندة العمل الإبداعي الذي من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير.

5/1/3/13- دراسة ناديا هايل السرور (1996): (2)

بعنوان (فاعلية برنامج الماجستير لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تعليم التفكير (الماجستير) على تنمية المهارات الإبداعية لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الأداء على اختبار تورنس الشكلي واللفظي لصالح المجموعة التجريبية، كما أظهرت نتائج تحليل التباين المشترك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في الأداء على المهارات الإبداعية لصالح المجموعة التجريبية بإستثناء مهارة الطلاقة كما هي مقاسة بإختبار تورنس الشكلي واللفظي .

(1) عبد الرحمن أحمد، هيجان، "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، عدد 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1420هـ، 1999م، ص3.

(2) ناديا هايل السرور، "فاعلية برنامج الماجستير لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية"، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد العاشر، السنة الخامسة، الدوحة، يوليه 1996م، ص65.

6/1/3/13- دراسة عبد الرحمن أحمد هيجان (1995): (1)

بعنوان (كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات)، حيث تشير مشكلة البحث إلى مناقشة دور التدريب في تنمية الإبداع في المنظمات وذلك من خلال تقديم المدخل الملائم للتدريب على الإبداع وإمكانية تقييم فعالية هذا التدريب، وهدفت إلى التعريف بماهية الإبداع وأهمية التدريب في مجال الإبداع الإداري، وعرض المداخل التدريبية المختلفة وتقديم وسائل الإبداع التي يمكن التدرّب عليها، وعرض أحد نماذج تقييم فاعلية التدريب على الإبداع، وأظهرت هذه الدراسة أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير يحتاج من المنظمات أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنميته وتطويره، وهذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب العاملين على الإبداع، وهذا التدريب قد يتخذ مدخلاً أو مداخل متعددة من بينها التدريب على أساليب الإبداع التي تتميز أيضاً بتتبعها من حيث منهجيتها وكذا الأهداف المتوخاة من وراء التدريب عليها.

2/3/13- الدراسات الأجنبية

1/2/3/13- دراسة ما كفاذرين (1998) : (2)

بعنوان (حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين عملية الإبداع داخل المنظمات ، وتعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم وعرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشكلات بطريقة إبداعية .
أبرز نتائج الدراسة:

1) إن أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية تساهم في تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة.

2) إن استخدام حل المشاكل بطرق إبداعية بواسطة المجموعات سيكون فعالاً إذا كان لدى المنظمة ثقافة إبداعية .

3) يجب تشجيع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق بحيث يُسمح للأفراد أن يقضوا بعض الوقت للعمل على أفكارهم الخاصة ، وهذا من شأنه أن يدعم الأفكار الإبداعية لديهم ويجعلهم يولدون أفكاراً جديدة وقوية ومبتكرة .

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد العاشر، العدد عشرون، السنة العاشرة، الرياض، رجب 1416هـ، 1995م، ص 263.

(2) Elspeth , Mcfadzean , Op , Cit , p 309 – 315 .

2/2/3/13- دراسة الينسار وفاتيما وفاريا (1997):⁽¹⁾

بعنوان (سمات البيئة التنظيمية التي تحفز وتمنع الإبداع) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة سمات بيئة العمل التي تشجع وتعزقل الإبداع ، والكشف عن العوامل الموجودة في بيئة العمل التي تسهم في تشجيع وعرقلة الإبداع .

من أهم النتائج لهذه الدراسة:

(1) إن محفزات الإبداع هي (التحديات ، مساندة الزملاء ، الحرية ، الإستقلالية ، مساندة المنظمة ، الرواتب ، المكافآت ، التدريب) .

(2) إن معوقات الإبداع هو الرئيس غير الواعي للأفكار المستجدة ، كذلك نقص الأدوات والموارد المادية ونقص التدريب وثقافة المنظمة التي تتسم بعدم القابلية للأفكار الجديدة وبيئة المنظمة الجامدة وأخيراً الضغط الشديد للوقت .

3/2/3/13- دراسة أمابيلي (1996):⁽²⁾

بعنوان (تقييم البيئة الإبداعية للعمل) ، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم صحيح لأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما ، والتي قد تؤثر في نشوء الأفكار الإبداعية، وتحديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل وصمم لذلك آلية جديدة سميت مفاتيح الإبداع تقوم بتقييم المناخ وتقييم ماندرکه من محفزات وعوائق للإبداع في بيئات العمل التنظيمي .

أهم نتائج هذه الدراسة :

(1) إن بيئة العمل تؤدي بالضرورة إلى فرق في مستوى القدرة والقابلية للإبداع في المنظمات .

(2) يجب على المديرين والرؤساء الاهتمام بالبيئة ، والإعداد لها حتى يتوفر للعاملين فرص الإبداع والإبتكار .

(3) إن دعم الإدارة العليا لها الأثر في توفير بيئة عالية الإبداع، وأن الفرد ينتج عملاً أكثر إبداعية عندما يدرك أن الإدارة تشجعه ليحل المشكلات على نحو مبدع وخلاق .

4/2/3/13- دراسة سمولنسكي و كلينر (1995):⁽³⁾

بعنوان (كيف ندرّب الناس على التفكير بطرق أكثر إبداعية) ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الإبداع المرتبط بمحيط العمل ، والاتجاهات المشتركة وإن التدريب على وسائل الإبداع يمكن أن يفتح مجالات

¹) Alencar , And Others , " Characteristics Of An Organizational Environment Which Stimulate And Inhibit Creativity " , Journal OF Creativity Behavior , Vol 31 , 1997 , p270 – 281.

²) Amabile , Teresa And Others , " Assessing The Work Environment " , Academy Of Management Journal , Vol 39 , Number 5 , ABI/Inform,1996 , p1154-1184.

³) Elizabeth , Smolensky , And Brian , Kleiner , Op , Cit , p 28 – 33 .

جديدة لكل الأفراد المستعدون لتجريب أسلوب جديد ، وإن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كبيرة قادرة على تهيئة المنظمة لمواجهة التحديات.

أهم نتائج الدراسة:

(1) هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

(2) إن تطوير قدرات العاملين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد المنظمة.

(3) إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلاً من العاملين والمنظمة على المدى الطويل.

5/2/3/13- دراسة البانو (1985):⁽¹⁾

بعنوان (تأثير برنامج تدريبي تجريبي على التفكير الإبداعي للبالغين) ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر برنامج تدريبي على تنمية التفكير الإبداعي عند البالغين ، وقد أظهرت النتائج نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الجانب الشكلي واللفظي للإبداع ، كما أظهرت أن مهارات الطلاقة والمرونة والأصالة قد تحسنت عند المجموعة التجريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب والتعليم وتنمية المسار الوظيفي) وغيرها من الأساليب خطوة هامة في مجال تدعيم وتعزيز قدرات الفرد الإبداعية، وبالتالي زيادة مستوى الإبداع الإداري الذي تسعى المنظمة إلى تفعيل دوره كعنصر قادر على الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة ككل، وتتفق معها أيضاً في تناولها لموضوع الإبداع الإداري بمفهومه العام، وتختلف معها في موضوع تنمية المسار الوظيفي وأثره في الإبداع الإداري حيث أن هذه الدراسة تطرقت له بشيء من التفصيل والإستقلالية عن مفاهيم أخرى بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي أدرجته في إطار شمولي كجزء من المناخ التنظيمي الواجب توفره لتحقيق الإبداع الإداري.

¹) Albano, Charles, "The Effects Of An Experimental Training Program On The Creative Thinking Abilities Of Adults", Dissertation Abstracts International , Vol 46, No 19, 1985, p809.

الفصل الثاني

القسم النظري

• المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث تعريف تنمية الموارد البشرية وأبعادها ومداخلها وماهو الفرق بين الفلسفتين القديمة والحديثة لتنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أساليبها وهي (التدريب – التعليم – تنمية المسار الوظيفي).

• المبحث الثاني : الإبداع الإداري

يتناول هذا المبحث الإبداع الإداري من حيث التعريف والعناصر المكونة له وماهي مستوياته وخصائصه ، بالإضافة إلى مراحل العملية الإبداعية وكيفية قياس الإبداع في المنظمات وماهي معوقاته.

• المبحث الثالث : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق

الإبداع الإداري

يتضمن هذا المبحث بشكل تفصيلي العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري ، فيتناول في القسم الأول أثر التدريب في الإبداع الإداري وماهي المداخل التدريبية للإبداع الإداري وأساليب التدريب في تنمية الإبداع الإداري ، أما القسم الثاني فيتناول دور التعليم في الإبداع الإداري من خلال برامج (cort والماسترثنكر) لتعليم مهارات التفكير الإبداعي ، أما القسم الثالث والأخير فيتناول أثر تنمية المسار الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري من خلال أبعاد وعوامل تنمية المسار الوظيفي المشجعة على تكوين بيئة الإبداع الإداري.

المبحث الأول

تنمية الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية

لم يكن تطور الفكر الإداري في مراحله الأولى يعنى بإدارة متخصصة لشؤون الأفراد العاملين فكان كل مدير يقوم بتوجيه وإدارة الأفراد العاملين دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة وذلك نتيجة عدة عوامل ، منها صغر حجم منظمات الأعمال وقلة المشروعات التي تقوم بها ونتيجة ضعف التنافسية إلى الحد الذي تكون فيه ثانوية أو معدومة ، ولكن منتصف القرن التاسع عشر شهد إزدياد حجم وعدد ونوعية المنظمات وتعددت وتوسعت نشاطاتها كما أن التطور التكنولوجي وإزدياد حدة المنافسة أدى إلى ظهور وظائف وأنشطة جديدة تعنى بها هذه المنظمات ، فإستلزم ذلك وجود إدارة متخصصة تعنى بكل وظيفة ونشاط من وظائف وأنشطة المنظمة فظهرت إدارة الأفراد التي تعنى بشؤون الأفراد العاملين وبالرغم من ذلك لم تكن المهام المناطة بهذه الإدارة كبير فقد إهتمت بتوظيف الأفراد وحفظ سجلاتهم وأجورهم ، ومطلع القرن العشرين إزدادت المهام والأنشطة التي تعنى بها هذه الإدارة ، وكانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وذلك حتى تتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات وبالتالي فإن مصطلح إدارة الموارد البشرية حديث العهد في مجال الأعمال وهذه الإدارة كسائر الإدارات في المنظمة ، تقوم بتطبيق مبادئ الإدارة بالنسبة للموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء⁽¹⁾، وقد عرف(غربي)⁽²⁾ إدارة الموارد البشرية بأنها: " مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة" . وفي تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية فقد عرفت على أنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة النواحي المتعلقة بالأفراد والعمل على تنميته والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁽³⁾.

(1) سليمان الفارس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص19.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص14.

(3) Flippo,E.B, "Principles Of Personnel Management", ThirdEdition, McGraw-Hill Book Company, New York. 1971,p5.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، وبالتالي فإن هذه الإدارة معنية بإيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة وخاصة في ظل وجود فجوة بين تسارع العملية الإنتاجية والإدارية والتكنولوجية وبين مستوى الأفراد العاملين، لذلك يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى سد هذه الفجوة من خلال تأهيل وتنمية مستوى الأفراد العاملين لمواكبة هذه التطورات، وبالتالي فإن الموارد البشرية هي الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والإستقرار والفاعلية في قوة العمل، وتولي المنظمات أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية باعتبارها إستثمار في العنصر البشري الذي يشكل الثروة الحقيقية لأي منظمة بما يحقق للمنظمة عوائد ومنافع في المستقبل وعلاج أي جوانب قصور في الأداء الحالي وإعداد وتجهيز الفرد للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل فلا بد أن تكون النظرة إلى تنمية الموارد البشرية نظرة إستراتيجية أي التركيز على المستقبل بنفس درجة الاهتمام بالتركيز على الحاضر ، وعرف (بربر)⁽¹⁾ تنمية الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المؤسسة لانتوقف عند أجل محدد فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية وإستمرارها من إستمرار المؤسسة ، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة إذا أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة " .

إن تنمية الموارد البشرية هي عملية ديناميكية ومرنة تأخذ في الإعتبار التغيرات والمستجدات التي تواجه المنظمة كون هذه المنظمة نظام مفتوح يحدث تفاعل بين بيئته الداخلية والخارجية ، وهي عملية فعالة بمعنى أن الأفراد لا ينجزون المهام الموكلة لهم فقط ولكن ينجزونها على الوجه الأكمل بأحسن الطرق وبأقل الوقت والتكاليف وذلك نتيجة المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين والتي تعمل المنظمة على تنميتها وتطويرها بشكل دائم ومستمر⁽²⁾.

وقد عرفت (راوية)⁽³⁾ تنمية الموارد البشرية بأنها: " ليست مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها ولكنها تعني أكثر من هذا فهي عملية لتحليل إحتياجات الموارد البشرية من المعرفة والمهارة والاتجاهات المطلوبة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة وتحديد الإطار النظري والعملية للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الإحتياجات وتنمية الموارد البشرية يركز على البرامج

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

(2) المرجع السابق مباشرة ، ص 17 .

(3) راوية حسن ، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 30 .

والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصورة عملية" .

وفي تعريف آخر لتنمية الموارد البشرية فقد عرف (النجار)⁽¹⁾ تنمية الموارد البشرية على أنها: " العملية التي تهدف إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو و التوسع والابتكار والتجديد في العمل" .

لذلك نلاحظ بأن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة مدخلها العنصر البشري ومخرجها العنصر البشري من خلال العمل على زيادة مهاراته وقدراته وإكسابه معارف ومعلومات و إدراكات جديدة تساعده على القيام بعمله الحالي وإعداده وتهيئته لتنفيذ مهام مستقبلية لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية .

2- أهمية تنمية الموارد البشرية

إن إختيار الأفراد العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات شرط لازم لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، لكنه لا يضمن إستمرار النجاح في المستقبل لأن هذه المهارات والقدرات تتقادم مع مرور الزمن وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة لذلك يجب العمل على صقلها وتحسينها بشكل مستمر ومن هنا تبرز أهمية تنمية الأفراد العاملين لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات لذلك قيل أن المهارة كالزهرة تذبل وتموت أن لم تسقيها وترعاها بإستمرار⁽²⁾ .

وبما أن ثروة أي منظمة لا تقتصر على مواردها الطبيعية فقط إنما تشمل أيضاً على الموارد البشرية فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن تتحقق بوجود العناصر المادية فقط وإنما العناصر البشرية - الموارد البشرية - القادرة على إستغلال وإستثمار هذه العناصر حيث إن الموارد البشرية تشكل العمود الفقري الذي تقوم عليه التنمية ولقد أدرك الاقتصاديون منذ عهد بعيد أهمية تنمية الفرد العامل حيث يؤكد مارشال⁽³⁾ على أن أفضل رؤوس الأموال قيمة هو رأس المال المستثمر في تنمية المورد البشري

(1) فريد النجار ، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 ، ص219.

(2) سليمان الفارس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص181 .

(3) علي عبدالله قائد ، "دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر الواقع والطموح (دراسة تحليلية)" ، مجلة كلية التجارة والاقتصاد ، العدد العشرون ، جامعة صنعاء، سبتمبر ، 2002 ، ص20 .

وإذا ما نظرنا بنظرة تحليلية إلى تفاعل العناصر الثلاثة الرئيسية في عملية الإنتاج بأي منظمة (الموارد البشرية ، رأس المال المستثمر ، المقومات الطبيعية) فإنه يتبين أن الموارد البشرية تستخدم رأس المال في ظل الظروف والإمكانات القائمة بطريقة ما من طرق الاستخدام لكي تصل إلى القيمة النهائية التي تستهدفها المنظمة ، وهذه الطريقة من طرق الاستخدام تتوقف على نوع المورد البشري وعلى كيفية استغلاله لرأس المال و إستفادته من الظروف المحيطة به للاتجاه بأهداف المنظمة نحو الطريق السليم ، ومن الضروري أن تدرك المنظمة وجود احتمال بعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة بسهولة ، لذلك عليها أن تعمل جاهدة للتركيز على كيفية الحصول على هذه الموارد ، وضمان أدائها المتميز ، ويمكن للمنظمة أن تحقق هذا من خلال العديد من الوسائل التنموية ، ولكن يتوقف إختيار هذه الوسائل على مدى إدراك المنظمة لأهمية تنمية الموارد البشرية لديها ، فالفعالية التي تنشدها المنظمة في إنجاز وتحقيق الأهداف يتم من خلال الموارد البشرية ويعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد هؤلاء الأفراد للمهام المتوقع منهم أدائها ، والإعداد هنا هو تنمية الأفراد العاملين (الموارد البشرية) نفسياً و وجدانياً وجسمانياً وسلوكياً وأيضاً تنمية اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل . ويجب أن تدرك المنظمة بأن تنمية الموارد البشرية هي ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ، وبالنهاية تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة (1).

1/2- منتجة : المعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر والوقت الكافي وبالمواصفات الصحيحة .

2/2- مستقرة : المعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن (أي أن تكون نسبة الداخلين بالمنظمة والخارجيين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) .

3/2- فعالة : المعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط ، ولكن يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

ولكي تتحقق هذه الصفات ، يجب أن تكون عملية تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومستمرة ومواكبة لغايات المنظمة .

(1) علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

جدول رقم (2) أهمية تنمية الموارد البشرية

مخرجات تنمية الموارد البشرية

مدخلات تنمية الموارد البشرية

معلومات وحقائق ونظريات تؤثر في سلوك الفرد وتساعد في التحليل والتنبؤ ، أي في التفكير العقلي والمفاهيمي الذي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.	المعرفة
البراعة في المهام وخاصة اليدوية منها وحل المشاكل وإبداع الحلول.	المهارة
تعتمد على تعزيز إدراكات الفرد للوظيفية وللمنظمة وأبعادها المختلفة والدور الشخصي له.	الاتجاهات
الصحة البدنية والنفسية.	الظروف المادية

المصدر : راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

3- الهدف من تنمية الموارد البشرية :

يبدو أن تحقيق أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالتوازي والأهمية على رؤية المنظمة الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها وعلى التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في هياكلها التنظيمية ، الأمر الذي ينعكس في تحقيق أهدافها وسياساتها على المدى البعيد والقريب وتحسين الأداء العام للمنظمة ، لذا فإن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية ، هي بمثابة السبيل نحو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والقوى البشرية ، ولكن يبقى السؤال الذي يطرح نفسه ما هو الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهذه الموارد .

تختلف الإجابة على هذا السؤال نتيجة لإختلاف الهدف من نشاط تنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك لإختلاف الإطار العام لأهداف المنظمات أي رسالة وغاية المنظمة ولكن يمكن أن نلخص هذا الهدف في أي منظمة على حد سواء بأنه يهدف إلى تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض التام من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والمقدرات والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة ، وهذا الهدف يترافق ويتزامن مع إستراتيجية تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزون الموارد البشرية

الموجود بالمنظمة⁽¹⁾ ، وبالتالي نلاحظ أن هذا الهدف العام يندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تنمية مواردها البشرية⁽²⁾ :

1/3- التكيف مع التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئة المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق غايات المنظمة .

2/3- تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة .

3/3- وضع خطط مناسبة للتدريب .

4/3- المساعدة بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

5/3- إختيار الأفراد المناسبين لشغل مختلف وظائف المنظمة .

لذلك يجب أن تعمل المنظمة على السعي الحثيث من أجل نقل الإطار النظري من غرض التنمية إلى حيز التنفيذ والقيام بتحويل وتوجيه هذه المعايير والمقاييس التنموية لمصلحة المنظمة .

4- الفلسفة الجديدة لتنمية الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية كما أسلفنا سابقاً هي حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا المفهوم في مجموعة من الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث⁽³⁾:

1/4- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية قادر على أن يكون عنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي .

2/4- إن المورد البشري إذا أحسن إختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى الرقابة اللصيقة .

3/4- أن يمنح للفرد العامل قدراً من السلطة المتناسبة مع المسؤولية التي يتحملها لممارسة عمله، وتنطلق الإدارة الحديثة في إهتمامها بتنمية الموارد البشرية من إعتقاد علمي سليم :

1/3/4- إن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم إستغلاله والإستفادة منه فعلياً في مواقع العمل المختلفة .

(¹) راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

(2) Laila Marouf And et al , "Human Resource Development Policies And Practices For The IT And Information Work Force In Kuwaiti Companies" , Emerald Group Publishing Limited ,2004 , p351 .

(3) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

2/3/4- إن الاستفادة من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية .

3/3/4- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديد هو (خلق القدرة التنافسية) من خلال تكوين قوة عمل متطورة .

والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر ، إن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لتنمية الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة ، لذلك نستنتج حقيقة مؤداها أن المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لتنمية الموارد البشرية يتلخص في إحترام الفرد العامل وإستثمار طاقاته وتطويرها وتنميتها بشكل مستمر بإعتباره شريكاً وليس مجرد أجير .

جدول رقم (3) الفرق بين الفلسفتين القديمة والجديدة لتنمية الموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
- إهتمت بالقوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للفرد) .	- تهتم بعقل الفرد وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشكلات والتجديد والتطوير.
- ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت ، مكان وبيئة العمل المادية .	- تميل إلى الإهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمتلكه من تحديات تستفز فكر هذا الفرد وعقله .
- إتخذت تنمية الموارد البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للفرد العامل .	- إن تنمية الموارد البشرية هي أساساً لشحن قدرات الفرد الفكرية وتوظيفها في العمل .

المصدر : علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار غريب ، 1998 ، ص31.

إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية بالمنظمة ، تخلق جواً من العلاقات الإنسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه ، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج ، ومن ثم تخلق فرداً على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل يكون قادراً على التنافس في ظل مستجدات العصر (التكنولوجيا العالية والعولمة) .

5- مداخل تنمية الموارد البشرية :

1/5- مدخل سلسلة المقدرات (المهارة ، المعرفة ، الاستعدادات) :⁽¹⁾

تتجه المنظمات إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد وجماعة العمل لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات ، وقد تحولت النظرة إلى المنظمات الآن من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط ، إلى كونها وحدات إقتصادية تركز أيضاً على عملية التعلم واكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأفراد لعملهم ، ولا يعني هذا عدم أهمية الإنتاجية والفعالية ، ولكن بدلاً من ذلك يعني الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري بما لديه من مهارات ومعرفة واستعدادات ، وأن هذا المورد البشري هو الذي يساهم في تحقيق الإنتاجية والفعالية ولأن المستهلك محور أساسي تحاول المنظمة إشباع رغباته وحاجاته لضمان بقائها في مجال الأعمال ، ومن ثم فإن تنمية المهارات والمعرفة اللازمة لخلق قيمة مضافة للمستهلك الحالي والمحتمل أصبحت من الأمور بالغة الأهمية ، فكثير من الدول الآن تنفق مزيداً من الموارد المادية في سبيل تنمية معرفة ومهارات أفرادها ، كما أن الإستثمار في إكتساب هذه المعرفة والمهارات للأفراد من خلال التدريب والتعليم في العمل يمثل أهمية كبيرة لنجاح أي منظمة.

وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية في مجال العمل إلا أنه لم تبذل أي جهود حقيقية لتحديد أو تصنيف الأنماط أو النوعيات المختلفة لمهارات هذه الموارد ، ويسمح التحليل على المستوى الفردي بتطبيق مفهوم المهارات والمعرفة والإستعدادات لتحقيق المزيد من التوصيف الدقيق لرأس المال البشري ، لذلك فقد أصبح التركيز ينصب بدرجة أكبر على أنواع المهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وعملياتها ، وبالتالي التركيز على أولئك الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة والذين يحققون مستويات الأداء العالية .

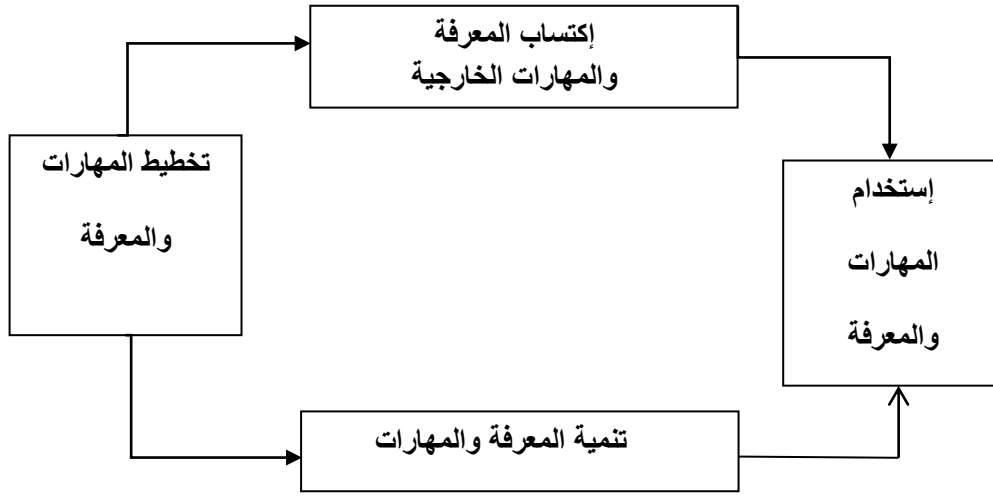
ونتيجة لأهمية المقدرات الفردية (المهارات والمعرفة) فلا بد إلى جانب تنميتها الإهتمام أيضاً بتخطيطها وإكتسابها وإستخدامها وهذه المراحل تكون معاً ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المنظمات .

(¹) يمكن الرجوع إلى :

1- راوية حسن ، مرجع سبق ، ص 241 .

2- محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2007 ، ص 313 .

شكل رقم (1) سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)



المصدر : راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

فلاحظ أن هذه المراحل هي مراحل متتابعة يتم تقييمها بعد إنتهاء كل مرحلة منها وفيما يلي سيتم مناقشة هذه العناصر الأربعة بشكل مبسط لنموذج لسلسلة المقدرات :⁽¹⁾

1/1/5- تخطيط المهارات والمعرفة :

غالباً ما يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الإحتياجات المستقبلية ، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون النتيجة وجود فجوة في المهارات والمعرفة والتي تحاول المنظمة سدها ، لذلك أصبح شائعاً التركيز على وجود علاقة وطيدة بين أهداف واستراتيجيات المنظمة وتخطيط المهارات والمعرفة وهذا ما يطلق عليه بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية وتعرف على أنها : تعريف وتحديد الحاجات من المهارات والمعرفة والإدارة الفعالة لعملية تعلم الأفراد وإكسابهم المهارات المطلوبة في الأجل الطويل وفقاً لإستراتيجية المنظمة .

فالسؤال الذي يواجهه المنظمة فيما يتعلق بالناحية المالية (أيهما أقل تكلفة تنمية مهارات ومعرفة الأفراد الحاليين أم الحصول على هذه المهارات والمعرفة من سوق العمل الخارجي) .

2/1/5- إكتساب المهارات والمعرفة الخارجية :

هذه المرحلة تتضمن إكتساب المهارات والمعرفة من سوق العمل الخارجي عن طريق إستقطاب أفراد جدد أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى ذات خبرة ودراية في الموضوع .

⁽¹⁾ راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

3/1/5- تنمية المهارات والمعرفة :

يمكن التوصل إلى تنمية للمهارات والمعارف الموجود في المنظمة وذلك عن طريق العديد من الأشكال المختلفة أو مزيج منها مثل (التعليم - التدريب - تطوير المسار الوظيفي - حلقات البحث العلمي - ----- الخ) .

4/1/5- إستخدام المهارات والمعارف :

وتمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة المقدرات (المهارات والمعارف والاستعدادات) و هي الكيفية التي تستخدم أو توظف بها هذه المهارات والمعرفة أي المقدرات ، وهذه المرحلة التي يمكن للمنظمة فيها أن تجني ثمار جهودها في مجال تنمية الموارد البشرية ، لذلك يجب على المنظمة أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام وتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية .

2/5- مدخل الرفاهية : (1)

يركز مدخل الرفاهية أساساً على خدمة إحتياجات الفرد في المنظمة ، ويعتمد هذا المدخل على توفير خدمات التدريب والتنمية اللازمة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا والنمو الوظيفي الذي يتطلع إليه الفرد في المنظمة ووفقاً لهذا المدخل تزداد قيمة التدريب وتنمية الموارد البشرية كلما ترتب عليها حصول الفرد على شهادات أو مؤهلات تمهد له الطريق لبناء مستقبل وظيفي أفضل ، وبالتالي يوجد إفتراض أساسي لمدخل الرفاهية مؤداه أن أي مجهودات لتدريب وتنمية العاملين يجب أن تسهم في زيادة الرضا وسعادة العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة التزامهم وولائهم.

3/5- المدخل التجزيئي : (2)

يصف المدخل التجزيئي عمليات التنمية في الظروف التي تتم بها أنشطة التنمية بشكل عشوائي وغير مخطط مع التركيز على الإحتياجات الفورية والآنية للعاملين . وبالتالي فإن أنشطة التنمية لا تتم تنفيذها وفق خطط مسبقة مستمدة من أهداف المنظمة بل تنفذ كإستجابة لمتطلبات عمل فورية غالباً ما يحددها قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ولذلك فعادة ما ينظر إلى عملية التنمية في المنظمة وفقاً لهذا المدخل بأنها تبديد للموارد لأنها لا تكسب مهارات ومعارف حقيقية ، بل أقصى ما يمكنها تحقيقه هو إكساب معارف ومعلومات عامة .

(1) صلاح الدين عبد الباقي وأخرون ، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، 2007 ، ص213.

(2) المرجع السابق مباشرة ، ص213.

4/5- المدخل الرسمي : (1)

يتجه هذا المدخل للنظر لأنشطة تنمية العاملين بشكل أكثر نظاماً وتخطيطاً من خلال الربط المباشر مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والترقية و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وغالباً ما يتبع مثل هذا الربط وجود علاقة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

5/5- مدخل التطوير المستمر : (2)

يعتمد مدخل التطوير المستمر على مفهوم أن الأفراد قادرون على التعلم من أي تجارب أو خبرات يمرون بها لزيادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقتهم بأنفسهم . ويركز هذا المدخل على أن تحسين القدرة على التعلم هو الأساس في التطوير المستمر للفرد ، ويوجد ثلاث عناصر لمفهوم التطوير المستمر هي :

1) إن التطوير المستمر يمكن أن يتم من خلال النظر للتعليم باعتباره جزء أساسي من العمل الذي يؤديه الفرد .

2) إن التطوير المستمر للفرد لا بد أن يتم من خلال التوجيه الذاتي والرغبة الذاتية في التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

3) لا بد من التركيز على التطوير والتنمية المستمرة لقدرات ومهارات الفرد وليس فقط معالجة أوجه القصور .

6/5- مدخل النظم : (3)

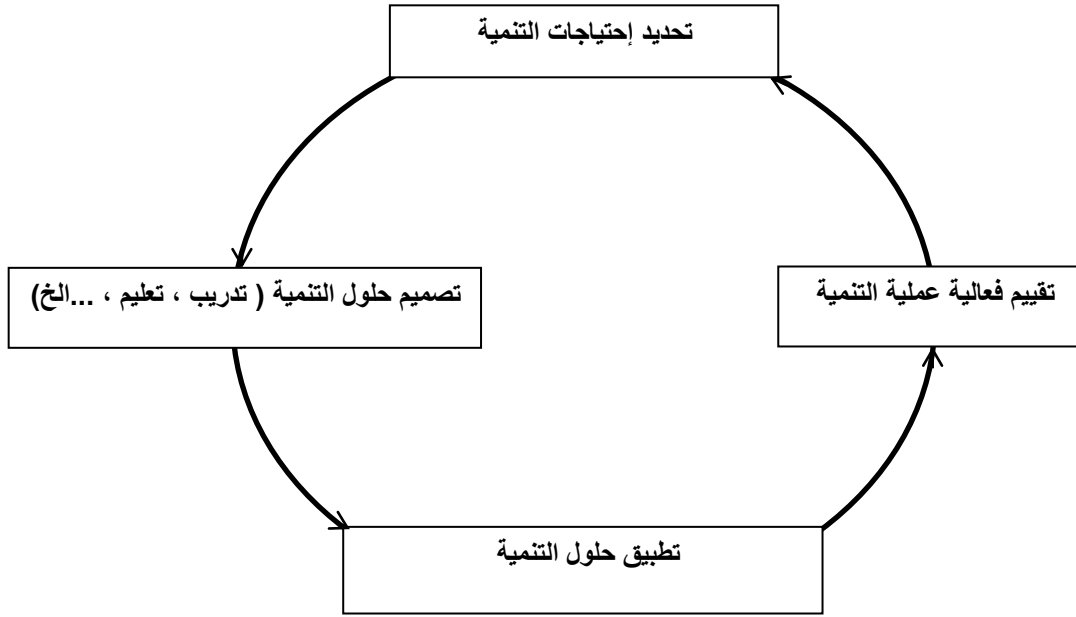
يعتمد مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعة متتابعة من المراحل مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري تصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تدريب وتنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات ، ويعكس هذا التتابع أن عملية التنمية عملية مستمرة بلا توقف في حياة الفرد وحياة المنظمات ، والشكل التالي يوضح مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية .

(1) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 214.

(2) المرجع السابق مباشرة ، ص 214.

(3) المرجع السابق مباشرة ، ص 214 .

شكل رقم (2) مراحل مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، 214.

6- أبعاد ومكونات تنمية الموارد البشرية :

تنطوي عملية تنمية الموارد البشرية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي :⁽¹⁾

1/6- المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد المرتبطة بموضوع تنمية الموارد البشرية ، مستهدفاً إيقاظ وبعث القديم منها (أي عملية التحديث) وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في مجال العملية التنموية .

2/6- المكون المهاري : إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والتي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3/6- المكون الإتجاهي : توفير الخبرات المباشرة ، التي تعمل على إمتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات ، أو تبديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية ، التي سعت إليها العملية التنموية، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تغيير سلوك الفرد العامل سواء (معرفي - مهاري - إتجاهي) وذلك لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المرغوب به.

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

وبالإستناد إلى تلك المكونات نستنتج أن تنمية الموارد البشرية تنطوي على أربعة أبعاد: (1)

1- إنها وسيلة تعليمية تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وبالتالي فهي عملية تساهم في صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العملية المطلوبة.

2- إنها وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العملية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة بالأداء في العمل والإنتاج ، فيتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية متخصصة يساهم بها في الإنتاج مساهمة مباشرة .

3- إنها وسيلة فنية تأهل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي ، أي تمنح الفرد العامل خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية .

4- وهي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه(2) .

وهي بهذا تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة ويتضح مما سبق أن منهج تنمية الموارد البشرية يعد من أهم المناهج التنموية التي قد إستخدمت حديثاً في مجال العمل التنموي غير أنه يقوم على العناصر الرئيسية التالية :

أ- إنه يهتم أساساً بالتنمية الفردية .

ب- إنه يركز على قدرات الأفراد وعلى توظيف تلك القدرات في خدمة المواقف الجماعية .

ت- إنه يعطي أهمية خاصة لمبدأ المساعدة الذاتية .

7- أساليب تنمية الموارد البشرية:

بعد أن تم رسم الملامح العامة لتنمية الموارد البشرية وهي الإهتمام بمستوى الفرد العامل من جميع النواحي البدنية والعقلية والمهنية والمعرفية والسلوكية ، يحاول الباحث فيما يلي تقديم صورة مفصلة عن الطرائق والأساليب التي يمكن تنفيذها من أجل تحقيق التنمية المنشودة للموارد البشرية والوصول إلى إستثمار كامل لطاقات هذه الموارد ، وبالتالي الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة وذلك من خلال:

(1) الداوي الشيخ ، " تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008 ، ص 25 .

(2) Sabina Alkire , "Dimensions Of Human Development", Printed In Great Britain, Washington, 2002 ,p182.

أولاً : التدريب

ثانياً : التعليم

ثالثاً : تطوير المسار الوظيفي

أولاً - التدريب

1- مفهوم التدريب :

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من إرتباط مباشر ووثيق بتنمية الموارد البشرية ، وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من المنظمات حول العالم سواء في الدول المتقدمة أو النامية على السواء ، لذلك يجب أن ننظر إلى التدريب كضرورة سيكولوجية بوصفه المدخل الشرعي نحو مواءمة وتعديل السلوك وتحقيق إنسجام الفرد مع المتطلبات السيكولوجية لإحتياجات العمل ، بل ويستمر دور التدريب خلال الحياة الوظيفية للفرد العامل ، فهو يحتاج باستمرار للتدريب وتطوير قدراته ومهاراته وإستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية⁽¹⁾.

وإذا ما حاولنا البحث عميقاً في أسباب جعل التدريب حاجة ملحة لجميع المنظمات في سائر الدول فنلاحظ أن ما أحدثته الفروق والنقلات التكنولوجية على وجه الخصوص من إحداث فجوة علمية وإنتاجية بين الدول ، الأمر الذي إستتبعه فروق في القدرات العقلية والسمات الشخصية والمهارات الأدائية للأفراد العاملين ولعل هذا الأمر يفسر لنا إلى حد كبير تلك الفجوة العميقة بين نوعية العمالة في منطقتنا العربية وبين ما هو موجود وسائد في العالم ولذلك فالتدريب هام وضروري لبناء قوة عمل بشرية منتجة ، وعلى الرغم من أن أية منظمة قد تصنع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة في تحقيق الأهداف المرجوة كما أن وجود وظيفة التدريب في المنظمة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط وتركها لمجرد المصادفة فإن نتيجة العمل التدريبي غالباً ما تكون غير منتجة بل وقد تكون سلبية في أحوال كثيرة، ولهذا نجد أن كل المنظمات التي تترك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عاملها⁽²⁾.

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

(2) رأفت السيد عبد الفتاح ، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2001 ، ص 12 .

إن كل المنظمات التي إستفادت فعلياً من وظيفة التدريب تراعي دائماً حقيقة مؤداها أن ثمة علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد فهي إن تركت تدور في نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها مع مرور الزمن وربما تقلصها وإنكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات ويكون العمل في تراجع مستمر ومن ثم يتقادم الطرفان ومن هنا تبرز أهمية التدريب كعملية مستمرة وأن كل عامل بالمنظمة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائماً للحصول على : (1)

1 . معلومات جديدة 2 . مهارات جديدة 3 . تطوير عاداته واتجاهاته

ولهذا نجد أن كل المنظمات تحرص كل الحرص على تدريب كل أفرادها أو تحسين أدائهم ، ونورد فيما يلي بعض التعاريف التي وردت في أدبيات إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي حددت مفهوم التدريب :

- **التدريب** : "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"(2).
- **وفي تعريف آخر للتدريب** : "هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"(3).
- **والتدريب أيضاً** : " إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتنمي المهارات وتكسب أو تعدل أو تغير الإتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب"(4).
- وأخيراً **التدريب** : "هو توفير فرص إكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل"(5).

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 307 .

(2) ريم الأخرس ، " تدريب الموارد البشرية" ، مركز دراسات إدارة النظم الصحية ، سوريا ، وزارة الصحة ، أيار 2003 ، ص 2 .

(3) سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 179 .

(4) محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

(5) Alf . Walle , "Human Resource Management And Native People" , A Checklist Of Concerns And Responses , International Journal Of Social Economics , Iss 6 , Vol 34 , 2007 , p390

2- الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية أو التطوير: (1)

غالباً ما يقترن التدريب و التنمية (التطوير) ببعضهما البعض في كتابات الموارد البشرية رغم إختلاف المفهوم الدال على كل منهما فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في الأداء الحالي أما التنمية فتركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتطوير بناء على عدة عناصر أساسية موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4) الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية

التدريب	التنمية أو التطوير
- يركز التدريب على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد.	- تركز التنمية على الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلاً وإعداده لشغلها.
- يركز على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات وغالباً ما تكون يدوية حركية.	- تركز على ما تحتاجه جماعة للعمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات وغالباً ما تكون معرفية لتحقيق الأهداف .
- يهدف إلى علاج مجالات القصور.	- يهدف غالباً إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمتطلبات عمل مستقبلية
- معد للمستويات الإدارية الدنيا.	- معد للمستويات الإدارية العليا

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص210 .

3- أهمية التدريب :

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمنظمة في ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية والذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة ، ومن أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريبية سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة العامل وكما يشير (مالكولم بيل) (2) إن

(1) ريم الأخرس، مرجع سبق ذكره ، ص 1 .

(2) مالكولم بيل ، "التدريب الناجح للموظفين" ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، بيروت ، دار العلوم ، 1997 ، ص16 .

العمال والموظفون المدربون جيداً يعملون بسرعة أكبر وبأخطاء أقل بغض النظر عن نوع عملهم ووظيفتهم فضلاً عن إندفاعهم للعمل يكون أقوى ويكونوا مهيين بشكل أفضل للترقية وأرباب العمل الذين لا يدرّبون موظفيهم وعمالهم يخاطرون بالسقوط أمام منافسيهم الذين يطبقون هذا التدريب على موظفيهم وعمالهم ومن هنا تبرز أهمية التدريب لكل من الفرد والمنظمة .

1/3- أهمية التدريب بالنسبة للفرد : (1)

1/1/3- تزويد العامل الجديد بمهارات ومعارف قد لا تكون متوفرة لديه تمكنه من أداء عمله والعامل القديم تمكنه من مواكبة التطورات .

2/1/3- يساعد التدريب على تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها الفرد

3/1/3- يعزز من ثقة الفرد بنفسه وقدرته على أداء عمله .

2/3- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة : (2)

1/2/3- إزالة ومعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور في الأداء الحالي و المستقبلي لتحسين الأداء وبالتالي تطوير واستمرار المنظمة .

2/2/3- زيادة التزام العاملين وولائهم للمنظمة.

3/2/3- تحقيق المواءمة والتفاعل بين (الفرد ، العمل ، المجموعة ، المنظمة) .

4- أنواع التدريب :

تتعدد أنواع التدريب وذلك وفقاً لمجموعة من الأسس ومنها : (3)

1/4- التصنيف حسب مكان التدريب :

1/1/4- التدريب الداخلي : هو تدريب الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل بها.

2/1/4- التدريب الخارجي : يتم من قبل منظمة خارجية أو شخص خارج المنظمة المعنية بموضوع

التدريب لتقوم هذه الجهات الخارجية المتخصصة في التدريب بتدريب الأفراد العاملين.

(1) عبدة صبطي ، "أساليب التنمية البشرية بين النموذج الغربي والنموذج الإسلامي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير

بسكرة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر ، 2006 ، ص 79 .

(2) ريم الأخرس، مرجع سبق ذكره ، ص 2 .

(3) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 98 .

2/4- التصنيف حسب المرحلة : (1)

1/2/4- التدريب ما قبل الخدمة : وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمنظمة ما حيث يرشح الفرد لنوعية التدريب وفقاً لما يتوفر له من إستعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه ويكتسبه ثم تتحول هذه الإستعدادات من خلال التدريب إلى قدرات ، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد فعلياً أي أن التدريب يقوم في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يتسلم وظيفته بإكسابه المهارات اللازمة وكذلك الاتجاهات المطلوبة مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بها وحقوقه وواجباته وقواعد الأداء .

2/2/4- التدريب أثناء الخدمة : وهو التدريب الذي يقدم للأفراد أثناء تأدية العمل ويسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين الأداء القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب وليستطيع الفرد المتدرب أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته ويستخدم هذا التدريب طيلة حياة الموظف وذلك بناء على التطورات والمستجدات الحاصلة (2).

5- المبادئ العامة للتدريب

إستطاعت الدراسات والبحوث العلمية حول التدريب تطوير مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن الاستعانة بها في إدارة العملية التدريبية وهذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها لزيادة الخبرة فيما يتعلق بالتدريب وإعداد البرامج التدريبية.

وفيما يلي شرح موجز عن المبادئ العامة للتدريب :

1/5- مبدأ الإستمرارية : ليس التدريب حاجة آنية تظهر لمرة واحدة بل هو نشاط رئيسي ومستمر ويشكل حلقة رئيسية من سلسلة النشاطات التي تمارسها إدارة الأفراد والتي تبدأ بإلتحاق الأفراد بالعمل ثم إعدادهم للعمل كمرحلة تدريب أولية أو تأهيلية (3).

2/5- مبدأ الفروق الفردية : يجب على القائمين على التدريب الإعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين أي أن هناك فروق فردية في خلفياتهم

(1) باري كشواي ، "إدارة الموارد البشرية" ، الناشر كوجان بيدج ، مصر ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص120 .

(2) Cyril , Charney , "The Leader's Tool Kit Hundreds Of Tips And Techniques For Developing The Skills You Need", American Management Association, New York,2006,p190.

(3) سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .

السابقة وخبراتهم وتعليمهم ومبادئهم وميولهم الشخصية ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط (1).

3/5- مبدأ الشمولية : لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد وإنما يشمل أيضا القدامى منهم نظراً للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال وفي عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة لذلك يجب أن يشمل التدريب جميع العاملين بشتى إختصاصاتهم وفئاتهم (2).

4/5- مبدأ المشاركة الفعالة : إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من إهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها (3).

5/5- مبدأ المرونة : ليس التدريب عملية جامدة وثابتة بل يجب أن تتغير وتتطور لتتكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها وهذا يتطلب تطوير مستمر لموضوعات التدريب وأساليبه وأدواته وطرائق تقويم نتائجه وهذا التغيير يجب إدارته بشكل مخطط وعلمي (4).

6/5- مبدأ الموازنة : يجب أن يوجه التدريب إلى الإحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف والعمل على تحقيق الموازنة بين الإحتياجات المطلوبة لأداء هذه الوظائف والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين لتأهيلهم لشغل هذه الوظائف (5).

7/5- التدريب نظام متكامل : يقصد بهذا المبدأ هو أن التدريب نظام متكامل يتكون من مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية وكل منها يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة بعضها مع بعض فمدخلات التدريب هي على سبيل المثال (المتدربين - المدربين - الوظائف التي يشغلونها)، أما النشاطات فهي مثلاً (جمع المعلومات وتحديد الإحتياجات التدريبية -

(1) مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" ، عمان ، الشروق ، 2000 ، ص233 .

(2) سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص229 .

(4) سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .

(5) المرجع السابق مباشرة ، ص 184 .

تصميم برامج التدريب)، وأما أخيراً المخرجات فتشمل النتائج المتحققة من عملية التدريب وقد تكون اقتصادية أو سلوكيةالخ (1).

6- أساليب التدريب

تستخدم مجموعة كبيرة من الأساليب التدريبية وتختلف الأساليب التدريبية المناسبة للبرنامج باختلاف طبيعة المتدربين وموضوع التدريب ونوعه ومدى العمق والشمولية في عرض الموضوعات وكذلك باختلاف فترة التدريب وتتنوع أساليب التدريب وفقاً لأنواع التدريب وتقع في مجموعتين :

1/6- التدريب داخل العمل :

حيث يقوم الرؤساء المباشرين في نمط هذا التدريب بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لأداء العمل ويكون التدريب هنا في موقع العمل ، هذا النوع من التدريب له أساليب متعددة نذكر منها : (2)

1/6-1 شغل وظائف الغائبين : يتضمن تكليف العامل المتدرب بأعمال رؤسائه أو زملائه القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم .

2/6-2 النشرات : التي تتضمن تعليمات توزع على العاملين حول أفضل أساليب أداء العمل والواجبات والمسؤوليات وأنظمة وسياسات المنظمة .

3/6-3 توجيه الأسئلة: أي قيام المدرب بسؤال العامل الجديد دائماً عن ماذا يجب أن يفعل في هذه المشكلة أو تلك.

4/6-4 أسلوب الدوران: حيث يعمل المتدرب في عدة وظائف ولفترات قصيرة من أجل تكوين صورة شاملة عن تلك الوظائف.

❖ مزايا التدريب داخل العمل أو أثناء الخدمة : (3)

- يقوم الموظفون بالعمل الفعلي وليس مهام نظرية.
- يتلقى المتدرب التعليمات من مدرب أو مشرف قام بإنجاز المهمة بنجاح.
- يتم التدريب في بيئة العمل الحقيقية.
- يساعد على بناء علاقة تعاون بين الموظف وبين المدرب.

(1) باسمه علي حسن ، أبو سلمية ، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

(2) ريم الأخرس، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

(3) سليمان الفارس وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 188 .

❖ مساوئ التدريب داخل العمل أو أثناء الخدمة:

- قد لا يكون لدى المدرب الرغبة في التدريب وتحمل المسؤولية .
- يمكن أن ينقل المدرب نقاط ضعفه إلى المتدربين .
- قد لا يكون للمدرب الوقت الكافي لإنشغاله في أعمال كثيرة فيضطر لحذف مكونات هامة في عملية التدريب .

2/6- التدريب خارج العمل :

يتم التدريب غالباً في المعاهد التدريبية المتخصصة بشكل دورات تدريبية دورية لفترات زمنية معينة .
أهم الأساليب المتبعة في هذا النوع من التدريب نذكر منها: (1)

1/2/6- المحاضرة: تتبع إذا كان عدد المتدربين كبيراً وتتميز بسهولة وقلّة تكلفتها .

2/2/6- أسلوب دراسة الحالة : تعتمد هذه الطريقة على طرح مشكلة معينة على المتدربين ثم الطلب من هؤلاء المتدربين إعطاء أسباب المشكلة والحلول الممكنة لهذه المشكلة هذه الطريقة تفيد في تطوير القدرات التحليلية للأفراد المتدربين في فهم وحل المشكلات وكيفية إتخاذ القرارات وتعزيز المشاركة الفعالة فيها .

3/2/6- تمثيل الأدوار: تتضمن هذه الطريقة وضع المتدرب في مواقف عملية يكون فيها طرفاً مباشراً ثم الطلب إليه بمعالجة الموقف بطرق واقعية وعملية .

4/2/6- المباريات الإدارية : تعني وجود جماعات متنافسة من المتدربين تقوم كل جماعة بإقتراح الحلول الممكنة لكل مسألة تطرح عليهم ومن ثم وضع نقاط لكل جماعة حسب أداء هذه الجماعة ويترتب عليها ربح أو خسارة .

5/2/6- تدريب الحساسية: تعتمد هذه الطريقة من التدريب على الطلب من جماعات الأفراد المتدربين أن يتحدثوا على راحتهم في محاولة لفهم مشاعرهم ومشاكلهم وإختيار الحلول البديلة لتلك المشاكل في ضوء أوضاع الجماعة حتى يمكن النهوض بها وتكن الإستفادة الحقيقية من هذه الطريقة هي نشر روح التعاون داخل المنظمة أو الوحدة ، وبالتالي إن إختيار الأسلوب الأفضل للتدريب يؤدي إلى : (2)

(1) رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص114 .

(2) محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص332 .

- تحفيز الموظف لتحسين أدائه.
- تتيح المشاركة الفعالة من المتدرب .
- تظهر بوضوح المهارات المرغوبة .
- توفر تغذية عكسية في الوقت المناسب حول أداء المتدرب .
- ضمان حسن سير العملية الإدارية والإنتاجية في المنظمة .

وأخيراً وليس أخراً بعد التطرق إلى أنواع التدريب وأساليبه يبقى أن نذكر بأن المواقف والمشكلات التي تظهر قبل البدء بالعمل وأثناء العمل كثيرة وتتطلب في كثير من الأحيان من المدرب أن يتبع خليط منسق من هذه الأساليب والطرق لإيصال الأفكار المناسبة إلى المتدربين وأن يحقق البرنامج التدريبي الهدف المنشود منه ألا وهو زيادة المعارف والقدرات وإمكانيات المتدربين ، والخاصة يعتمد نجاح التدريب على توافر أركان أساسية وهي (المتدرب - المدرب - مادة التدريب أو موضوع التدريب - الأسلوب - الدعم الإداري والمادي - مدى اعتقاد الإدارة بأهمية التدريب) .

ثانياً - التعليم

1- مفهوم التعليم: (1)

مما لا شك فيه بأن البحوث في مجال تنمية الموارد البشرية قد أكدت حقيقة تتمثل في أن العوامل غير المعرفية لا تقل أهمية عن العوامل المعرفية في التأثير على قدرات ومهارات الأفراد العاملين ، فالعوامل غير المعرفية قد تنشأ من داخل الفرد ثقته بنفسه وقدراته ودافعيته نحو مزيد من التعلم، أما العوامل المعرفية فهي تتمثل بإكتساب الخبرة والمعرفة من خلال وسائل التدريب والتعليم ، لذلك ركزت العديد من الدراسات النظرية والعملية على أن التعليم على أي مستوى كان من بين الأشكال الرئيسية للإستثمار في رأس المال البشري وكما قال أحد الكتاب الفرنسيين " إن العالم سائر بنجاح نحو التفكير في الإنسانية ومن المحال أن ترقى أمة من الأمم إلا بتدعيم التعليم" (2)، فيجب على أية منظمة أن تنظر إلى التعليم على أنه جوهر العملية التنموية التي تستهدف زيادة المعارف والإمكانيات لدى الأفراد العاملين وبالتالي ضمان الوصول إلى أداء أمثل بالنسبة لرأس المال البشري ويمكن أن نورد بعض المفاهيم التي تناولت تعريف التعليم ووردت في أدبيات إدارة الموارد البشرية :

(1) طاهر حمدي كنعان وآخرون ، "ندوة بعنوان تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في البلدان العربية" ، مكان إنعقادها الإمارات العربية المتحدة (17-18مايو)، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق النقد العربي ، 1998، ص 35 .

(2) محمد عطية الابراشي ، "روح التربية والتعليم" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1993 ، ص 14 .

- **التعليم** : تثقيف الفرد ومدته بالمعلومات والمعارف التي تساعده بأن يشق طريقه في معركة الحياة⁽¹⁾.
 - **التعليم** : "هو العملية التي تهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف وصفات جديدة تستطيع أن تثبت تغير دائم ومستمر في قدرات وسلوك هؤلاء الأفراد"⁽²⁾.
 - **التعليم**: "نشاط يهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والقيم الأخلاقية والسلوكية والمفاهيم المطلوبة لأداء مختلف العمليات والوظائف"⁽³⁾.
- ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التعليم هو النشاط الهادف إلى زيادة قدرات الفرد العقلية والمنطقية والتحليلية والمعرفية من أجل فهم العلاقات بين مختلف المتغيرات وتحليل أسباب الظواهر والمشكلات والعمل على تفسيرها وإيجاد الحلول الممكنة لها.

2- أهمية التعليم

تظهر أهمية التعليم من خلال إتجاه العديد من المنظمات إلى التحول نحو ما يسمى بالمنظمة المتعلمة (Learning organization) التي تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجها وتحقيق الرضا لدى زبائنهم وكسب ولاءهم وثقتهم والمحافظة على بقائهم و إستمراريتهم في السوق ، فمنظمة التعلم لا تعتبر التعليم عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة لأن البيئة دائمة التغير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعليم المستمر فالتطوير والتحسين المستمر لا يمكن أن يتحقق إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي من المهارات ، ولقد حددت مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها حتى تسمى المنظمة منظمة تعلم :⁽⁴⁾

1/2- إدراك أهمية التعليم كوسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر .

(1) علي بوعناقة وآخرون ، "علم الاجتماع التربوي" ، الجزائر ، قسنطنطينة ، عين مليلة ، دار الهدى ، بدون سنة . ص 71 .

(2) William House , Op , Cit , p251.

(3) Gate Harlow And et al , " **Introducing Human Resource Management** " , 4 Edition , Margaret Foot , FT Prentice Hall ,Edinburgh , 2005 ,p228 .

(4) يمكن الرجوع إلى :

1- عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي" ، عمان ، دار وائل ، 2005 ، ص 443 .

2- عامر خضير الكبيسي ، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" ، الإسكندرية ، الكتاب الجامعي الحديث ، 2004 ، ص 86 .

2/2- يجب أن يكون التعليم مستمراً ومتسارعاً وذلك لتعليم الموارد البشرية وأن يكون مواكب لعملية التدريب.

3/2- إستخدام وسائل تعليمية حديثة ومتطورة .

4/2- أن يركز التعليم في جانب من جوانبه على عملية الإبداع.

5/2- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتبر أن التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل .

6/2- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تدرك أهمية التعليم لجميع الموارد البشرية وفي جميع المستويات الإدارية .

7/2- المنظمة المتعلمة تنظر إلى التعليم على أنه إستراتيجية وطريقة هامة من طرق تنمية الموارد البشرية .

8/2- المنظمة المتعلمة تدرك أن التعليم هو إستثمار بشري له عائد كبير يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية .

3- الفرق بين التدريب والتعليم

بصفة عامة تستخدم كلمة التدريب مصطلحاً شاملاً للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة ، ولكن عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم ويمكن الإشارة إلى أهم نقاط الإختلاف ما بين عملية التدريب والتعليم على مستوى المنظمة، فالتعليم تكون أهدافه عامة ويكون في العادة أوسع نطاقاً ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة سلوكياً وفكرياً وإعداده لأدوار ووظائف متعددة في المنظمة ، أما التدريب فيكون معنياً بتطوير مهارات ومعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام معينة وتزداد أهمية التدريب في المستويات الإدارية الأدنى بينما على العكس التعليم تزداد أهميته بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا (1) ، وخالصة القول إن التعليم بمفرده لا يكفي لممارسة العمل فلا فائدة في التعليم دون تدريب يتلوه ولا فائدة من التدريب دون أساس من العلم يسبقه لذلك فعليتي التدريب والتعليم متلازمتان ومتلاحقتان (2).

(1) مازن فارس رشيد ، "إدارة الموارد البشرية" ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2001 ، ص 685 .

(2) William MC Gehee , " Training And Development Theory Policies And Practices In Training And Development" ,Tr.(Aspa Handbook Of Personal And Industrial Relations),Washington, D.C: The Bureau Of National Affairs,INC,1985,P5.

4- أركان التعليم المعاصر

أشرنا سابقاً إلى أن التعليم هو حجر الزاوية في عملية تنمية الموارد البشرية ولكي يكون التعليم ناجحاً ويحقق ما يبتغى منه وهو تحقيق تنمية فعالة لا بد من قيامة على أركان أساسية هي : (1)

1/4- تعليم الموارد البشرية آلية التفكير (system of thinking) : أي أن يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى إستنتاجات حولها .

2/4- تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها (how use abilities) في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة .

3/4- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح (mental model) الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التحليل والتصور في ذهنه لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها .

4/4- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور (shared vision) أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين .

5/4- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد كل البعد عن تعليمهم الأشياء المتقدمة أو الأمور التي ليسوا بحاجة إليها (2).

6/4- أن تكون الموارد البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً ولديها الاستعداد والقابلية للتعلم .

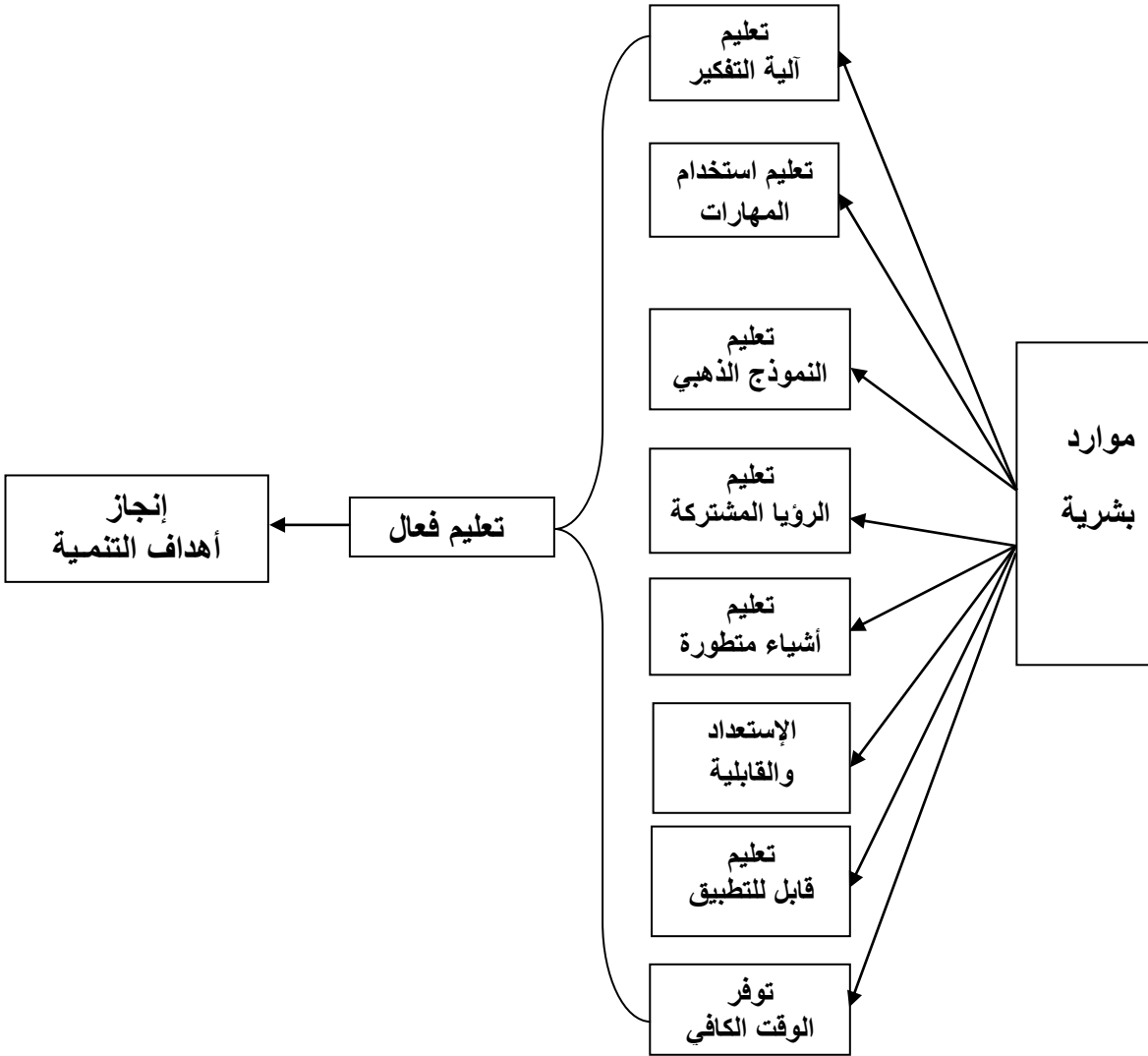
7/4- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي أي ألا تكون مجرد نظريات وفرضيات.

8/4- توفر الوقت الكافي ليطبق الفرد العامل ما تعلمه و يلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أدائه .

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 448 .

(2) Lyle Spencer , " RE-engineering Human Resource ", Johne Wiely , New York ,1995 ,p237.

شكل رقم (3) أركان التعليم المعاصر



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 448 .

5- مداخل التعليم :

هناك عدة مداخل للتعليم التي يمكن تطبيقها للوصول إلى عملية تعليمية ناجحة : (1)

1/5- **مدخل التعليم بالتطبيق (الممارسة)** : تتم عملية التعليم على نماذج وظروف عمل مصطنعة مماثلة تماماً لنماذج الواقع الفعلي للعمل ثم يطلب من المتعلم أن يطبق ما تعلمه على النماذج المصطنعة ثم يتم بعد ذلك تقييم مدى نجاح العملية التعليمية .

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 450.

2/5- مدخل التعليم الفعلي : تكون المادة التعليمية هي موضوعات من الواقع الفعلي لبيئة العمل أي أن المادة حقيقية ويطلب من المتعلم دراستها وإبداء الرأي حولها .

3/5- مدخل التعليم الإبداعي : يتم في هذا المدخل تعليم الفرد وتزويده بمهارات ومعارف بشكل عام ثم يطلب إلى الفرد المتعلم إقتراح مواقف معينة يمكن أن يواجهها أثناء تأدية العمل ووضع الحلول المناسبة لها .

ثالثاً- تنمية المسار الوظيفي

1- مفهوم تنمية المسار الوظيفي

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها فالمستقبل أو المسار الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في المنظمة ، فيعرف ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها وما هي الوظائف التي من المحتمل أن يرقى أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية ومعنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة⁽¹⁾، لذلك فإن مسار الخدمة الوظيفي هو المسلك أو الخط الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً ضمن المستوى الواحد فيسمى بالنقل الوظيفي⁽²⁾ ، فلم يعد مفضلاً الشخص الذي يشغل عدة وظائف في إختصاص معين سواء بالترقية أو التنقل فالمطلوب الآن هو وجود أفراد مؤهلين وقادرين على شغل عدة وظائف متعددة ومتنوعة فهذا التنوع يكسبه الخبرة التي هي السمة الأساسية المطلوبة في الأفراد العاملين في الوقت الحاضر لذلك يعد تطوير المسار الوظيفي أمراً هاماً يمس محاور كثيرة وعلى درجة عالية من الأهمية بالنسبة لكافة العاملين ، لذا فعلى العاملين أن يدركوا أنه رغم امتلاكهم للمعرفة والقدرات والإمكانيات التي ربما تتفادم مع مرور الزمن وذلك نتيجة لعدة عوامل منها التطوير السريع في المسارات الوظيفية قد يفقدون وظائفهم أو ينقلون إلى وظائف أخرى أو منظمات أخرى لذلك يجب على العاملين أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد من إمتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل ، لذا فإن تطوير وتنمية المسار الوظيفي لا

(1) Herriot,P," The Management Of Career Strategic Prospects For Human Resource Management" ,IPP, London,1995, p 305 -315.

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص546.

يساعد الفرد فقط على مواجهة التغير السريع والتكيف في مجالات الأعمال ولكنه أيضاً يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية للمنظمة⁽¹⁾ ، ويؤدي تنمية المسار الوظيفي إلى تحسين الاستفادة مما تديره المنظمة من موارد بشرية في الأجل الطويل أن برنامجاً جيداً لتطوير المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها وإن العاملين وبدون تميز سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي وبالتالي خفض معدل دوران العمالة داخل المنظمة⁽²⁾، وعلى ما سبق يمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي بأنه "عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد في عمله من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام"⁽³⁾.

وفي تعريف آخر يرى الباحث أن تطوير المسار الوظيفي هو مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير أليات العمل والوظائف المختلفة التي تحقق الموازنة بين ما تصبو إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانات العاملين على شغل هذه الوظائف.

2- أهداف تنمية المسار الوظيفي

تتمثل أهداف تنمية وتطوير المسار الوظيفي في الفوائد التي تعود على كل من المنظمة والفرد العامل فكل طرف من هذه الأطراف يحقق مجموعة من الفوائد أو الأهداف عند تنمية المسار الوظيفي ويمكن تلخيص هذه الفوائد بالجدول التالي :

(1) راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

(2) Samuel Aryee And et al , "Career Planning " , International Journal Of Human Resource , NO 3 ,Vol 3 , (May) 1992, p 85 -100.

(3) راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 307.

جدول رقم (5) أهداف تنمية المسار الوظيفي

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمنظمة
- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية للفرد .	- تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف .
- التدرج الوظيفي لما يحقق الذات .	- خلق وتعزيز دافعية ورضا الأفراد العاملين .
- تنمية خبرات وقدرات كفوءة .	- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل .
- الاستفادة من فرص الترقية .	- خلق قيادات مؤهلة متكاملة المهارات
- إشباع الحاجات الإنسانية مثل حاجات المكانة والتقدير بما يشعر الفرد بأهميته في المنظمة	- زيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية .

المصدر: أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين"، مصر، جامعة بنها، كلية التجارة ، 2000 ، ص303.

3- خصائص تنمية المسار الوظيفي

من خلال تعريف تنمية المسار الوظيفي وتحديد أهدافه وفوائده لكل من الفرد والمنظمة نستطيع أن نلخص أهم خصائص تنمية المسار الوظيفي : (1)

1/3- ضرورة وضوح المسار ومسالكه الوظيفي المختلفة التي يمكن أن يؤديها الفرد على طول هذا المسار الوظيفي أي بما معناه (أهمية إدراك الفرد لمساره الوظيفي) .

2/3- تنمية المسار الوظيفي مسؤولية تقع على عاتق الفرد لأنه من خلاله يرى الفرد مستقبله الوظيفي المقرون بضرورة توفر الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة في المنظمة ، كما تقع هذه المسؤولية على عاتق المنظمة من خلال إيجاد الوظائف المناسبة لقدرات الفرد ومهاراته أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و ضرورة أن تلتزم المنظمة بتوفير ممارسات وأنشطة تنظيمية وإدارية تنموية تهدف لزيادة مؤهلات الفرد وإمكانياته وقدراته على أداء مساره الوظيفي بالشكل الأمثل والأفضل .

3/3- توفر الرغبة والإستعداد لدى الفرد للاستفادة من برامج تنمية المسار لتطوير ذاته ومؤهلاته التي تمكنه من الاستمرار في أداء عمله .

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص213 .

4/3- أن تتكامل جهود الفرد مع المنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات الفرد وقدراته وإمكانياته وميوله مع أهداف المنظمة وغاياتها .

5/3- إن التطبيق السليم لعملية تنمية المسار الوظيفي يساعد على إزالة معوقات العمل المختلفة (الصراع ، التوتر ، الروتين ، البيروقراطية ، ضغوط العمل المختلفة) ، وهذا ما يحقق بناء بيئة ملائمة وجيدة للعمل تمكن الفرد من أداء عمله ضمن أجواء محفزة ومشجعة على العمل والإنتاج.

4- مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تنمية المسارات الوظيفية

تدرك إدارة الموارد البشرية والقائمين على هذه الإدارة أهمية تنمية المسار الوظيفي وذلك من خلال إدراكها لإحتياجات المنظمة المستقبلية والتغيرات المحيطة بهذه المنظمة كون أن هذه التغيرات تؤدي في بعض الأحيان إلى إلغاء بعض الوظائف وإستحداث أخرى جديدة أي تتطلب تمتع المسارات الوظيفية في المنظمة بالمرونة اللازمة لمقابلة تلك التغيرات (1) ، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية تكمن هنا في دراسة إمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم ومقترحاتهم حول وظائفهم الحالية والوظائف الواقعة على المسارات التي ترغب المنظمة بتعديلها، وذلك من أجل الرقي بهذه الوظائف إلى الأداء الأمثل ، بالإضافة إلى قيام إدارة الموارد البشرية بإطلاع الفرد العامل على الوظائف المحتمل شغلها مع الإشارة إلى ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار الوظيفي قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية وعلى حسب مستوى الإنجازات التي يحققها حيث في ضوء هذه العملية يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد ، مع ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأفراد ببرامج التعليم والتدريب المستمرين من أجل تغطية إحتياجات هذا الفرد من المهارات والمعارف اللازمة لهيئته لشغل هذه الوظائف مستقبلاً ويمكن القول أن هناك عدة أسس تعتمد عليها المنظمة عند القيام برسم إستراتيجيات تنمية المسارات الوظيفية : (2)

1/4- يجب أن تكون عملية تنمية المسار الوظيفي مقترنة ببرامج تدريبية وتنموية مستمرة يخضع لها جميع العاملين طوال حياتهم الوظيفية وجعلهم مستعدين دوماً لأي تعديل .

2/4- تحقيق التوافق والمواءمة عند تنمية المسارات الوظيفية مع مهارات ومعارف وإمكانيات الأفراد العاملين لشغل هذه الوظائف .

3/4- تنمية المسار الوظيفي يجب أن يخلق تطوراً ملحوظاً في أداء المنظمة ككل .

(1) صالح عبد الرحمن العبدولي ، "مدخل لإدارة الموارد البشرية" ، جامعة جولدن ستيت الأمريكية ، بدون سنة ، ص 63 .

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 565 .

4/4- وجود نظام معلومات متقدم يشمل على معلومات تتعلق بإمكانات العاملين وميولهم وتفضيلاتهم وجعل هذه المعلومات جاهزة لإستخدامها في أي وقت عند تنمية المسار الوظيفي في المنظمة .

5/4- تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة لدى عامليها وإظهارها كمنظمة تهتم بتنمية وظائفها وعملياتها .

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع الإداري

يذكر تاريخ التطور الإجتماعي أن الإنسان ومنذ نشأة البشرية كان لديه الرغبة في التملك والمنافسة والسعي دائماً إلى إيجاد الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل حياته أكثر سهولة ، لذلك ظل الإبداع على مدى العصور جزءاً لا يتجزأ من البشرية وأصبح منذ ذلك الحين الإنسان مبدعاً ، فالإبداع من المحتمل أن يكون من أكثر العمليات المعروفة قدماً ، بمعنى آخر فإن الإبداع يعتبر إمتداداً لقدرة الفرد على الإبتكار .

وقد تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع هذا من جهة ، ومن جهة ثانية يواجه الباحثون مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والإختراع والذكاء إلى درجة تداخل هذه المصطلحات مع بعضها البعض ، فقد عرف (تورنس)⁽¹⁾ الإبداع بأنه " عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات ، وصياغة الأفكار أو الفروض وإختيار وتعديل هذه الفروض إِبصال النتائج ، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة " .

وعرف جيلفورد⁽²⁾ الإبداع بأنه " يعني حلاً لمشكلة ما ، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة " .

وفي تعريف آخر فقد عرف الإبداع " على أنه العملية التي تسمح للناس بإبتداع أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة تشكل في مجملها معرفة ذات قيمة " ⁽³⁾ .

لقد أخذ الإبداع يلعب دوراً هاماً ومنتزبداً وذلك نتيجة التحديات المتسارعة وخاصة في السنوات الأخيرة ، فشهدت الكثير من المنظمات المحلية والدولية ولادة إبداعات جديدة في شتى مناحي الحياة

(1) أيمن عودة ، المعاني ، " أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 1990 ، ص 43 .

(2) عبد المعطي ، عساف ، " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " ، مجلة الإداري ، مسقط ، معهد الإدارة العامة ، عدد 62 ، 1995 ، ص 31 .

(3) Jeff B.R.Gaspersz , "Compete With Creativity " ,Nyenrode Research Group (NRG),Organized By The Dutch Ministry Of Economic Affairs,2005, p6.

وكافة مجالات الأعمال ، حيث تعيش المنظمات في القرن الحادي والعشرين في ضوء بيئة تتغير باستمرار كالتطورات التكنولوجية وأذواق العملاء ووسائل الاتصال وغيرها وهذا ما يفرض على إدارة هذه المنظمات التعامل مع هذه التغيرات وتشجيع الأفكار الإبداعية لديها⁽¹⁾، لذلك ظهر ما يسمى بمصطلح الإبداع الإداري المتعلق بمدى قدرة الفرد العامل على إبتداع طرق أو أساليب عمل أو أفكار تساعد في تحقيق غايات وأهداف المنظمة ، وإن توفر مناخ مناسب للإبداع الإداري سوف يعطي مزايا كثيرة للعاملين والمنظمة وذلك لأنه يعد عاملاً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية ، ويقدر ما تضعه المنظمة إدارة الإبداع وتشجيعه في أولوياتها بقدر ما يؤثر ذلك على إستمرار المنظمة وتطورها. وبطبيعة الحال فإن المناخ الإبداعي على مستوى المنظمة، يتولد من المعتقدات والقيم الفردية لقيادة المنظمة وأفرادها، ومن ثقافة وتاريخ المنظمة، وأنماط وأساليب الإدارة والسلوكيات السائدة فهذه العناصر تعطي صورة واضحة عن المناخ الإبداعي السائد في المنظمة⁽²⁾.

فقد عرفت (أيوب)⁽³⁾ الإبداع الإداري "بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة ، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة ، حيث يبني - أي الإبداع الإداري - على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة".

وفي تعريف آخر فقد عرف (أبو فارس)⁽⁴⁾ الإبداع الإداري "القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل".

وعرف أيضاً الإبداع الإداري "على أنه العملية الهادفة إلى توليد أفكار أو منتجات أو طرائق عمل جديدة يستطيع من خلالها الأفراد العاملين وكافة الوحدات الإدارية تحقيق الأهداف المتنوعة للمنظمة"⁽⁵⁾.

(1) محفوظ أحمد جودة ، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010، ص318.

(2) سليمان إبراهيم الحسني ، "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي" ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، 2009، ص300.

(3) ناديا حبيب أيوب ، مرجع سبق ذكره ، ص7.

(4) محمود عودة ، أبو فارس، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 1990، ص22 .

(5) Rogers, E.M. " Diffusion Of Innovations " , (3rd ed), New York: The Free Press, 1983, p11.

وحيثما أراد (المطيري) (1) أن يعرف الإبداع الإداري نظر إليه بنظرة شمولية من جميع الجوانب فقال: "إن الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل 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".

يتضح من التعاريف السابقة أن الإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو تطوير أشياء خارجة عن نطاق المألوف وتحقق فائدة للمنظمة وبالتالي فإن الإبداع الإداري يتضمن ثلاث عناصر متداخلة ومتشابكة: (2)

العنصر الأول : يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة بقدرات الأفراد العاملين

العنصر الثاني : فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفرق وجماعات العمل .

العنصر الثالث : يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يسهم بشكل كبير في تطوير العمل.

2- أهمية الإبداع الإداري

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التحديات والتغيرات نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وإزدياد حدة التنافس ما بين هذه المنظمات ما نتج عن ذلك تغير إقتصادي وإجتماعي كبيرين ، الأمر الذي يتطلب من هذه المنظمات إما التكيف مع هذه التحديات وتذليل العقبات وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها ، أو الفشل والإندثار في حالة عدم مواكبة هذه التطورات ، فالتغيير أصبح حقيقة وحاجة ذات ضرورة ملحة في حياة المنظمات ، حيث أشار ريتشارد بيكهام (3) أحد علماء التطوير التنظيمي إلى " أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركة والديناميكية ، لذا فالمنظمات

(1) نواف بن بجاد المطيري ، "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، مكة المكرمة ، 2007 ، 1426 هـ ، ص 42 .

(2) محمد علي حسن الليثي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

(3) عبدالله الطجم ، "التطوير التنظيمي" ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 81 .

الجامعة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها وتطويره بما يساعدها على الاستفادة من قدراتها وطاقاتها " ، وحين تكافح هذه المنظمات لتحقيق الإزدهار في ظل إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار وتسعى للحفاظ على هذا الإزدهار فيجب عليها إتباع أسلوب إبداعي يضمن بقائها وإستمرارها، لذلك فإن الإبداع الإداري يصبح أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لهذه المنظمات .

إن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف إبتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفعاليتها⁽¹⁾ ، فضلاً عن كونه إحدى وسائل التجديد والتغير فإهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية ، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة ، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغير والإبداع ، فقد ربط Russel⁽²⁾ بين عملية التغير والإبداع الإداري بإعتبار التغير " عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير ، فالتغير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، كما تظهر أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة وهذا يتطلب من المنظمة أن تتبنى الأفكار الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية، ولأن قيمة المشاركة الإبداعية لا تقتصر على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً " ، " فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحول العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير"⁽³⁾.

لذا يجب التأكيد على أهمية تكريس مفهوم الإبداع الإداري في المنظمات ، وأن تسعى هذه المنظمات إلى توظيف كافة مواردها وإمكانياتها لحث العاملين على الإبداع مع العمل على رعايته وتمميته لدى

(1) فهد عوض الله زاحم السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص57.

(2) سالم القحطاني ، "المقومات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، مجلة الملك سعود / العلوم الإدارية، عدد2، المجموعة 14 ، 2002، ص342.

(3) رندة الزهري، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، علم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص231.

جميع العاملين بالوقت ذاته وأن كل ما ينفق من وقت ومال وجهد من أجل تحقيق الإبداع يعتبر استثماراً ناجحاً تفوق عائداته تكاليفه وتتحقق منه فوائد متجددة على مدار حياة المنظمة .

3- مستويات الإبداع الإداري

يمكن تمييز مستويات الإبداع الإداري في مستويين هما :

1/3- الإبداع على مستوى الفرد : (1)

المقصود به هو ذلك الإبداع الذي يقوم به شخص محدد بحيث يكون لدى العاملين إتجاهات وأفكار تتصف بالإبداعية الخلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال توافر مجموعة من الخصائص والسمات في الفرد العامل سواء كانت خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو كانت خصائص مكتسبة عن طريق التدريب والتنمية كالمعرفة والقدرة على التحليل والمبادرة .
وهناك عدة مؤشرات تدل على الإبداع على المستوى الفردي وهي :

1/1/3- القدرة على توليد الأفكار

2/1/3- المرونة في التفكير

3/1/3- الرؤية العميقة والثابتة

4/1/3- الأصالة الفكرية

5/1/3- إستنتاج العلاقات بين الأشياء

2/3- الإبداع على مستوى الجماعة : (2)

أي أنه الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها على تبني أفكار جديدة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ وذلك من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية.
وهناك عدة أسباب للإبداع الجماعي :

1/2/3- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل .

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص 313 .

(2) محمود الفياض ، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1995، ص 54 .

2/2/3- صعوبة الإعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب إختلاف إتجاهات وقدرات الأفراد.

3/2/3- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول ويكون نتاج الإبداع الجماعي أكثر من نتاج الإبداعات الفردية وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل المعارف والآراء فيها وبالتالي القدرة على توليد كم اكبر من الأفكار.

أما (شقير) فقد رأت أن مستويات الإبداع الإداري تقع في ثلاث مستويات هي :⁽¹⁾

1) مستوى الإبداع الفردي :

ويعتبر المستوى الأول أو المحور الأساسي للإبداع ويحاول فيه الفرد المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو مرغوب وما هو موجود ، وذلك من خلال التعبير الفكري والتصور الذهني للمسائل والمشاكل التي تعترض مسيرته العملية .

2) مستوى الإبداع الناقد :

وهذا المستوى يقوم على أساس التفكير الذي يتجاوز النظم القائمة إلى الحد الذي يصل إلى نقدها ورفضها عند اللزوم فهذا بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع أكثر نضجاً وتميزاً.

3) مستوى الإبداع الخلاق :

وهو أعلى مستويات الإبداع الإداري وأكثرها نضجاً وأصالة فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم والأفكار القائمة ، بل يسعى إلى إبداع أساليب وأفكار خلاقة لم يسبقه إليها أحد.

4- عناصر الإبداع الإداري :

تختلف القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المنظمة من فرد إلى آخر وذلك نتيجة لإختلاف إتجاهاتهم وميولهم وخلفياتهم الثقافية والتعليمية ، وبشكل عام يوجد إجماع بين الباحثين والعلماء على تحديد عناصر الإبداع الإداري والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد درجة الإبداع على إختلاف مستوياته ، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم للإبداع الإداري العناصر التالية:

1/4- الطلاقة⁽¹⁾: وهي تعبر عن مدى إمكانية الفرد المبدع في إستدعاء المعلومات وتدايعاتها ،

ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة الفكرية وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي

(1) زينب محمود شقير ، "رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين" ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، 2002 ، ص228.

تطراً على الذهن عند إثارة مشكلة ، كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التصنيف بإعطاء كلمات في نسق محدد أو وفق نظام معلوم ، وبناءً على ذلك يمكن تحديد ثلاث أنواع للطلاقة كالآتي : (2)

1/1/4- الطلاقة اللفظية : وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي

تتصف بصفات محددة يتم إستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

2/1/4- الطلاقة الفكرية : وتعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر ممكن من المعاني والأفكار

والحلول لمشكلة معينة.

3/1/4- الطلاقة التعبيرية : وتعني سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

لذا فإن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع ، وهذا لا يعني أن كل فكرة تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلة ، ولكن المهم أن لا يرفض المبدع فكرة تطراً على ذهنه، فالطلاقة هي أحد أهم عناصر الإبداع والمحرك الرئيسي لحل المشكلات وذلك من خلال توليد العديد من الأفكار الإبداعية (3).

2/4- المرونة : (4)

ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ، وبمعنى آخر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من إتجاه لآخر ، والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي والذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان والمطلوب من الفرد المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي ، حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية (أفكاره) لكي تتناسب مع الموقف، وهناك نوعان للمرونة :

1/2/4- المرونة التكيفية : وهي قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل المشكلة

بمعنى آخر هو تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل ، فهي قدرة الفرد على

(1) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا الإدارة - الإستراتيجية المبادئ والأدوات" ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة /بميك ، 2004، ص48.

(2) عبدالله عبد الرحمن البريدي ، "الإبداع يخنق الأزمات" ، الرياض ، بيت الأفكار الدولية ، 1999 ، ص 55 .

(3) محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2006، ص37.

(4) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا الإدارة - الاستراتيجية المبادئ والأدوات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

الإكمال والبناء على المعلومات والتفسيرات القديمة حتى تكون إمتدادات في إتجاهات جديدة لحل المشكلة .

2/2/4- المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الفرد عدد من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع (1).

3/4- الحساسية للمشكلات :

إن الحساسية للمشكلات تمثل العنصر الأهم من عناصر الإبداع الإداري لأن جميع العناصر السابقة ترتبط بشكل مباشر بإيجاد حل للمشكلات وإكتشاف وتحديد المعلومات الناقصة ، وإقتراح الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قائمة بغية الوصول إلى حل أمثل لهذه المشكلات ، لذلك فإن عملية الإحساس بوجود مشكلة معينة يتضمن التحديد الدقيق لأسباب هذه المشكلة وحجمها وأبعادها وأثارها ونواحي القصور فيها ومتغيراتها والعوامل المؤثرة فيها وأيضا التمييز الواضح ما بين المشكلة الأساسية والمشكلات الفرعية المرتبطة بها .

وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد المبدع على إدراك ورؤية المشكلات بشكل مختلف عما يراه الآخرون ، فكلما إقترب الفرد المبدع من واقع المشكلة كلما زادت فرصه في التوصل إلى أفكار إبداعية تزيل أسباب هذه المشكلة .

4/4- الأصالة: (2)

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية ، أي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالفرد المبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات . فالأصالة لا تعتمد على كمية الأفكار وتنوعها ومدى قابليتها للتغيير أو التعديل كما في الطلاقة والمرونة بل تعتمد على التجديد والانفراد بالأفكار عما يفعله الآخرون والابتعاد عن المألوف والشائع ، لذا نستطيع القول بأن الأصالة هي من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي .

(1) حامد عاتق مرزوق السميري ، "العوامل المؤثرة بالإبداع في المنظمات العامة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2003، ص31.

(2) تركي عبد الرحمن سعد الحقباني ، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1997، ص16 .

5/4- الإحتفاظ بالاتجاه والقدرة على المواصلة : (1)

ويعني قدرة الفرد على تركيز إنتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره لأن تفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية ، حيث يتميز الفرد المبدع هنا بالتركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له إكتشاف السبل الهادية للوصول للحل الصحيح ، بالإضافة إلى إحتفاظ الفرد المبدع بطاقته الذهنية والفكرية والبدنية والنفسية لتساعده على الإستمرار ومواصلة عمله .

6/4- القدرة على التحليل : (2)

ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية وذلك من خلال تقسيم أي عمل إلى الوحدات البسيطة المكونة له ، لذلك يوصف الفرد المبدع الذي لديه القدرة على التحليل بأنه فرد قادر على التعرف على تفاصيل وأجزاء العمل ، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة ، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .

7/4- القدرة على التركيب :

وتعني قدرة الفرد على إضافة الأجزاء والتفصيلات إلى بعضها البعض وصياغتها وتشكيلها في بناء مترابط ، وذلك لإظهار العمل بصورة واضحة ومتكاملة.

8/4- المخاطرة :

يكون فيها الفرد المبدع على إستعداد تام لتحمل كامل مسؤولياته عن الأعمال التي يقوم بها ومواجهة التحديات الناتجة عن هذا العمل ، فالفرد المبدع يتميز بقدرته على إمتلاك زمام توليد الأفكار ولكنه بالوقت ذاته مسؤول عن الآثار والنتائج التي تظهر في العمل نتيجة لتبني هذه الأفكار .

9/4- التنبؤ والميل للتجريب :

يتمثل هذا العنصر في قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة وذلك من خلال وضع وإختبار وتجريب عدد من السيناريوهات للأفكار والأساليب والوسائل المبتكرة المراد تطبيقها .

(1) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا الإدارة - الاستراتيجية المبادئ والأدوات" ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

(2) محمود عودة ، أبو فارس ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

10/4- الخروج عن المؤلف :

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويرها لواقع العمل (1) . فالخروج عن المؤلف يعني عدم الرغبة بالالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر (2) .

11/4- النقد البناء :

يميل الفرد المبدع إلى عدم الاقتناع بأفكار وآراء الآخرين ووضعها دوما موضع الشك والانتقاد، وإعتبارها ذات منظور فردي تتأثر بميول وإتجاهات الفرد إزاءها ، لذا فإن هذا النقد يساعد في إضفاء طابع إبداعي للأفكار المنقذة وذلك من خلال تقديم إقتراحات جديدة .
وخلاصة ما سبق نستنتج أن ظاهرة الإبداع الإداري تقوم على مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها القدرة الإبداعية عند الفرد، لذا يجب العمل في أي منظمة على ترسيخ هذه العناصر بمفاهيمها وأبعادها المتعددة والمختلفة وتنمية روح الإبداع لدى الفرد في إطار يحقق غايات وأهداف المنظمة.

5- خصائص الإبداع الإداري

إهتمت المنظمات بالإبداع الإداري لما له من أثر كبير في رفع سوية المنظمات من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية والعلمية ، وقد أولت المنظمات الأفراد المبدعين عناية كبيرة وعملت على توفير مناخ العمل المناسب الذي يساعدهم على إطلاق طاقتهم الإبداعية ، ولقد سعى الباحثون بشكل حثيث للتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية وذلك من أجل تطوير مفاهيم وأبعاد جديدة لظاهرة الإبداع مما يسهم في رسم ملامح وأساليب عملية تساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها ودعمها لتبني الإبداع في كافة مستويات المنظمة ، ويمكن أن نعرض أهم خصائص الإبداع الإداري من وجهة نظر العديد من الباحثين في الآتي :

1/5- الإبداع حاجة إنسانية هامة وظاهرة عامة وليست مقتصرة على أحد:

أشارت كل النظريات التي إهتمت بدراسة حاجة الإنسان بهدف التعرف عليها وتحديدتها وترتيبها حسب أهميتها ورصد خصائصها ، إلى أن الإبداع إحدى الحاجات الهامة لدى الفرد وتدخل ضمن

(1) هاشم الشيبيني، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه" ، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة ، العدد 75 ، 1997، ص91.

(2) عبدالله يوسف الزامل السليم ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

الحاجة إلى تحقيق الذات وذلك كما أشار (ماسلو) في رسمه لهرم الحاجات الإنسانية ، بينما يرى كل من (جونسون وشوارتز) أن الحاجة إلى الإبداع تعتبر ضمن الحاجات العقلية للفرد (mental needs) فكما أن الفرد له حاجات جسمية ونفسية فإن له حاجات عقلية مثل الحاجة إلى الفهم والمعرفة والتعلم والحاجة إلى تنمية القدرات الإبداعية لديه ⁽¹⁾ ، فالإبداع الإداري لا يقتصر على فرد دون آخر بل إن الإبداع يكاد يكون مهارة يومية وأساسية يستخدمها الفرد على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء أو على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة والمكانة إلا أن إهمال المنظمات له أحيانا يؤدي إلى إحباط كبير لدى العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي مما يؤدي إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة ⁽²⁾.

2/5- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :

إن الإبداع ليس حكراً على الأفراد ، وليس عملية فردية بالضرورة حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات ، وهذا ما تطرقنا له أثناء دراستنا لمستويات الإبداع الإداري أنه يمكن أن يكون الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة حيث أن الإبداع الجماعي أصبح أكثر أهمية من الإبداع الفردي نتيجة تداخل المتغيرات والظواهر التي تواجهها المنظمات إلى الدرجة التي أصبحت فيها بالغة التعقيد وتستلزم وجود إمكانات ضخمة وتضافر جهود فكرية أكبر حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية ويؤكد (عساف) ⁽³⁾ " بأن الأفكار الإبداعية هي في البداية فكر فردي تنطلق من كل فرد ليتم جمع هذه الأفكار ومتابعتها وإثرائها وتأطيرها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي " .

3/5- الإبداع ظاهرة موروثية يمكن تنميتها وتطويرها :

" إن الإبداع عملية ليست مبرمجة " ⁽⁴⁾ ، " فهو ليس بعملية نمطية بل تعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد ، فالتشابه والتكرار هما نقيض الإبداع " ⁽⁵⁾، وبما أن التفكير مهارة كغيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد ، فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار يمكن الوصول إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة .

(1) مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة" ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2004،ص79.

(2) طارق السويديان ، "إهمال الإبداع وراء إحباط العامل العربي" ، مجلة إبداع ، عدد (2)، مارس 2003، ص54-55.

(3) عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

(4) جيمس جي مارش ، "المنظمات" ، ترجمة عبد الرحمن هيجان ، الرياض ، مطابع الإدارة العامة ، مارش 2001، ص307.

(5) مايك فانس وآخرون ، "التفكير خارج الصندوق" ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، مكتبة جرير ، 2002،ص63-64.

إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية ، لتأثيرها على تنمية الإستعدادات الإبداعية والتي تعطي الإبداع نوعية مميزة فإن جوهر الإبداع يكمن في كيفية نشوء هذه الأفكار الجديدة وما هو أصلها (1) .

ومن جانب آخر فقد خُلصَ كل من (زلتمان، ودنكن، وهلبك) إلى تحديد خصائص الإبداع الإداري وفق منظور آخر موضح بالجدول رقم (6) .

جدول رقم (6) خصائص الإبداع الإداري

1) التكلفة	2) العائد أو الفائدة
3) الكفاءة	4) درجة المخاطرة
5) درجة الاتساق	6) التفاعل الاجتماعي
7) حجم التأثير	8) المشاركة
9) تنوع المصدر	10) السمعة العلمية
11) عدم التعقيد	12) التوقيت
13) إمكانية العودة	14) الواقعية
15) المرونة	16) التحفيز

المصدر : معهد الإدارة العامة، "برنامج الإبداع الإداري" ، قطاع الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، بدون سنة ، ص58.

وفيما يلي شرح للجدول أعلاه لخصائص الإبداع الإداري: (2)

1) التكلفة:

عندما تتبنى المنظمات مفهوم الإبداع لديها فإنها تقوم بدراسة التكلفة الاقتصادية والتنظيمية الناتجة عن تكريس الإبداع في المنظمة فالتكلفة الاقتصادية تتضمن دراسة تكاليف تبني الإبداع وتطبيقه إلى جانب تكاليف الحفاظ عليه وتطويره، أما التكلفة التنظيمية فإنها تتضمن التغيرات أو التطورات التي من المحتمل أن تطرأ على الأفراد والجماعات سواء كان ذلك من حيث مراكزهم الوظيفية أو من حيث المنفعة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة الإبداع .

(1) عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص37.

(2) حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم

العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص41.

(2) العائد أو الفائدة :

تزداد أهمية المنظمات بالإبداع كلما أدى إلى زيادة في العائد أو الناتج أو تحسين الخدمة أو تطوير العمل وهذا ما نستطيع أن نلمسه بشكل واضح في القطاعات الاقتصادية ، أما بالنسبة للقطاعات الإدارية والخدمية فيمكن أن يتم تقدير هذا العائد على أساس جودة الخدمة المقدمة.

(3) الكفاءة :

كلما كانت الأفكار الإبداعية المطروقة أو المقترحة أكثر كفاءة على صعيد المنظمة ككل أدى ذلك إلى الإسراع في تنفيذها وتطبيقها.

(4) درجة المخاطرة :

ندرك بأن المنظمات ترسم إستراتيجياتها وفق العديد من العوامل ولعل أهمها هو درجة المخاطرة، لذا تفضل المنظمات تبني الإبداعات الخلاقة التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل درجة من المخاطر.

(5) درجة الإتساق:

تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تسعى لتطبيق الأفكار والوسائل والأساليب الإبداعية المبنية على أساس المراحل المتتابعة والمنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية.

(6) التفاعل الإجتماعي :

تعتمد على مدى قوة الإبداع في إرساء قواعد التفاعل الاجتماعي بين أفراد وجماعات المنظمة ، والابتعاد عن الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى حدوث صراع بين الأفراد.

(7) حجم التأثير:

تراعي المنظمات عند سعيها لتطبيق الأفكار الإبداعية شمولية التأثير بحيث تجد هذه الأفكار قبولاً واسعاً في المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية .

(8) المشاركة:

تتعلق هذه الخاصية بقدرة الأفراد على المشاركة في صنع وخلق القرار الإبداعي وذلك لأن الإبداع الجماعي يكون ذا أثر أكبر من الإبداع الفردي من كمية وقيمة ونوعية الأفكار المقدمة.

(9) تنوع المصدر:

إذا كان الإبداع صادر عن جهات متعددة داخلية وخارجية كلما كان ذلك أفضل للمنظمة لكونها نظام مفتوح يحدث تفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تحقيق الميزة والفائدة على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة .

(10) السمعة العلمية :

تتبنى المنظمات وبدرجة عالية الإبداع الذي يقود إلى الشهرة والإرتقاء بسمعة المنظمة وتحقيق علامة فارقة ومتميزة بالمقارنة بالمنافسين.

(11) عدم التعقيد :

تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تتسم بالبساطة والسهولة في الإجراءات والتنفيذ حيث تشكل عاملاً مشجعاً لإدارة تلك المنظمات على قبول هذه الأفكار وتطبيقها ، وعلى العكس إذا كانت هذه الإبداعات معقدة وطويلة فإنها تؤدي في كثير من الأحيان للإحجام عن تنفيذها .

(12) التوقيت:

بحيث يكون طرح الأفكار الإبداعية بالوقت المناسب لحل المشكلات التي تظهر ، فالفكرة المتأخرة أو الحل المتأخر قد يؤدي إلى تحول المشكلة من حالة عرضية إلى حالة مزمنة .

(13) إمكانية العودة:

تحرص المنظمات على الإهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل تطبيق تلك الإبداعات وذلك في حالة عدم الإستفادة منها بالدرجة المطلوبة والكافية أو في حال الفشل في تطبيقها .

(14) الواقعية :

تشير هذه الخاصية إلى أهمية إنسجام الأفكار الإبداعية مع إمكانيات المنظمة وأن تكون واقعية قابلة للتطبيق ضمن الموارد المتاحة في المنظمة .

(15) المرونة :

تتطلب أن تتسم الإبداعات في المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفق المتغيرات والمستجدات التي تطرأ أي وفقاً لظروف المنظمة .

16) التحفيز :

وتشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة مع غيرها من الإبداعات مما يقود إلى قبولها وتطبيقها على نطاق واسع في المنظمة (1).

ومن الإستعراض السابق لأراء الباحثين حول خصائص الإبداع الإداري نجد أنه لا يوجد إتفاق بين هؤلاء الباحثين حول طبيعة هذه الخصائص وأنواعها وإن ذلك لا ينفي عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث نظر كل واحد منهم إلى الإبداع الإداري من زاوية معينة ، ولكن يجب القول إن الإبداع الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف وواقع المنظمة وبيئتها ، حيث إن التوافق بين الإبداع وبين الخصائص البيئية والتنظيمية للمنظمة يعد أمراً ضرورياً وهاماً.

6- مراحل العملية الإبداعية :

تقوم العملية الإبداعية في المنظمات على أساس نموذج حل المشكلات وفق مراحل معينة ، ولكل مرحلة بداية ونهاية وعلى الرغم مما نلاحظه من نظام هذه العملية ومراحلها المختلفة إلا أن هناك تداخل بين هذه المراحل فقد يحدث توقف في مرحلة ما ، ثم العودة إلى مرحلة سابقة وهذا ما تتطلبه أو تفرضه مرونة العملية الإبداعية ، لذلك لا بد أن تمر العملية الإبداعية بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة بدءاً من الإحساس بالمشكلة وإدراك الفجوة المسببة لحالة عدم الإتزان التي حدثت والتي تدفعه في النهاية للبحث عن حلول لها ، لإعادة مسار العملية لطبيعتها وإبتكار طرق جديدة تساعد في تطويرها وتسريعها ، فهناك العديد من النماذج التي تم إقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية .

1/6- النموذج الأول: لقد صنف توفيق مراحل العملية الإبداعية كما يلي : (2)

1/1/6- تشخيص المشكلة :

تعتبر مرحلة إكتشاف المشكلة وتحديدتها من أهم مراحل العملية الإبداعية ، فتشخيص المشكلة يعد جوهر عملية التفكير الإبداعي وأولى خطواته فالمبدع قادر على تحديد الإنحراف أو النقص والعمل على رسم تصور واضح له ، ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدتها على نحو صحيح ضرورة التفريق

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات" ، مرجع سبق ذكره ، ص41-45.

(2) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا - التفكير الإبداعي" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) ، القاهرة ، 2001 ، ص-16-20.

ما بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة ، فقد تختلط هذه الأمور إلى درجة تصعب معها التفرقة ويفيد في هذه المرحلة أن يتمتع الفرد المبدع بمفهوم الإنفتاح الإدراكي (perceptual openness) وهو أسلوب عقلي يجعل الفرد المبدع مستقبلاً حساساً لما يحيط به من مثيرات ومتغيرات، فيجعله قادراً على الإحساس بنقاط الضعف والوهن في المنظمة ، وكون أن المشكلة الظاهرة تمثل إنحراف عن الهدف المراد تحقيقه أو الأداء المرغوب فيه لذا فالتحديد الدقيق لإطار هذه المشكلة يمثل المرحلة الأولى في الطريق لحلها ، فالمبدع يجب أن يحاول دوماً الإجابة على العديد من الأسئلة في هذه المرحلة :

أ- ماهي المشكلة بالضبط ؟

ب- ماهو حجم هذه المشكلة وأبعادها؟

ت- في أي مكان لوحظت المشكلة؟ومتى ظهرت؟

ويتعين علينا التذكر دائماً بأن المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف محلولة .

2/1/6- جمع البيانات:

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة ، وهي إما أن تكون بيانات أولية أو ثانوية، تاريخية أو حالية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، داخلية أو خارجية ، رسمية أم بيانات غير رسمية...الخ، فالفرد المبدع يقوم باستخدام شتى الطرق لجمع أكبر كمية من البيانات المتاحة عن المشكلة.

3/1/6- تحليل البيانات :

يقوم الفرد في هذه المرحلة بتحليل ما تم جمعه والتوصل إليه من بيانات في المرحلة السابقة وإستنباط ما يوجد بينها من علاقات ذات صلة بالمشكلة المدروسة ، ويدرس الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث هذه المشكلة ، وتحليل المتغيرات والعوامل التي سببت حدوث الانحراف أو القصور، وقد يتم هذا الأمر بسهولة أو صعوبة وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ودرجة تعقيدها وتشابك وتداخل أسبابها ، ولاشك أن هذه المراحل تحتاج إلى الكثير من القدرات العقلية والذهنية والفكرية .

4/1/6- إقتراح الحلول :

يحاول الفرد المبدع بعد أن انتهى من تحديد المشكلة وجمع البيانات اللازمة وتحليلها أن يقترح حلولاً لمواجهة هذه المشكلة وعلاجها ، وهكذا يتم توليد مجموعة من الأفكار والحلول حتى يصل الفرد إلى

الهدف الذي يسعى إليه ، وكلما إزدادت قدرة الفرد على إقتراح حلول بديلة زادت قدرته في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة .

5/1/6- تقييم الحلول البديلة وإختيار أفضلها:

تخضع جميع الحلول التي تم التوصل إليها لعملية تفكير نقدي تقويمي ، وذلك في ضوء مزاياها وعيوبها وتكاليفها ونتائجها المتوقعة ويتم تقويم كل بديل في ضوء المعايير التالية :

أ- مدى توافقه مع أهداف المنظمة وسياساتها ومواردها

ب- الأهداف التي يحققها

ت- درجة المخاطرة التي ينطوي عليها

ث- التوقيت المناسب لهذا الحل

ج- واقعيته وقابليته للتطبيق

ح- مواعيمه لظروف المنظمة الداخلية والخارجية

ويتم في ضوء التقويم السابق إختيار الحل المناسب الذي يسهم بصورة فعالة في حل المشكلة.

6/1/6- تطبيق الحل المختار : يتم في هذه المرحلة وضع خطة عمل ليدخل الحل المختار حيز التنفيذ ، وتصميم جدول أو برنامج زمني بالمهام المقرر أدائها .

7/1/6- المتابعة وتقويم النتائج : يتم متابعة الآثار الناتجة عن تطبيق الحل المختار ومدى قدرته على معالجة المشكلة بكفاءة وفعالية .

2/6- النموذج الثاني (نموذج والاس) :

وتتكون العملية الإبداعية وفق هذا النموذج من المراحل التالية :

1/2/6- مرحلة الإعداد والتحضير : (1)

يتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور إهتمام الفرد المبدع ، ويحصل الفرد في هذه المرحلة على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من التحديد الدقيق للمشكلة ، لذا فإنه يتطلب من الفرد أن يطرح على نفسه العديد من الأسئلة التي يرى أنها قد تساعده على توضيح وتوصيف المشكلة .

(1) شوقي ناجي جواد ، "سلوك تنظيمي" ، الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2000،ص178.

2/2/6- مرحلة الإختبار أو الكمون : (1)

وهي تعتبر من أهم وأدق المراحل لأنها تشهد عمليات ترابط وتفاعل وتداخل ،أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الفرد المبدع ومعلوماته عن المشكلة المدروسة .

3/2/6- مرحلة الإشراف:

وهي تتضمن إنبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تمثل حل للمشكلة القائمة .

4/2/6- مرحلة التنفيذ : (2)

وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب الحل المقترح في حل المشكلة والذي سوف يؤدي إلى إزالة جميع أسبابها.

3/6- النموذج الثالث (نموذج ويست 1990):

أما مراحل العملية الإبداعية كما يراها ويست هي :

1/3/6- المرحلة الأولى (إدراك الحاجة للإبداع) : تتضمن الإدراك والإحساس بوجود فجوة بين

الأداء الحالي والأداء المتوقع أي تحديد جوانب القصور وماهي المشكلات التي بحاجة إلى علاج.

2/3/6- المرحلة الثانية (المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية) : تشمل هذه المرحلة جميع الأفكار

الإبداعية المقترحة بغرض حل المشكلة وتحسين الوضع الراهن في المنظمة .

3/3/6- المرحلة الثالثة (التطبيق): يتم تطبيق وتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المنبثقة من المرحلة

السابقة .

4/3/6- المرحلة الرابعة (الثبات) : وهي تعني الإصرار على ما تم التوصل إليه والإستمرار في

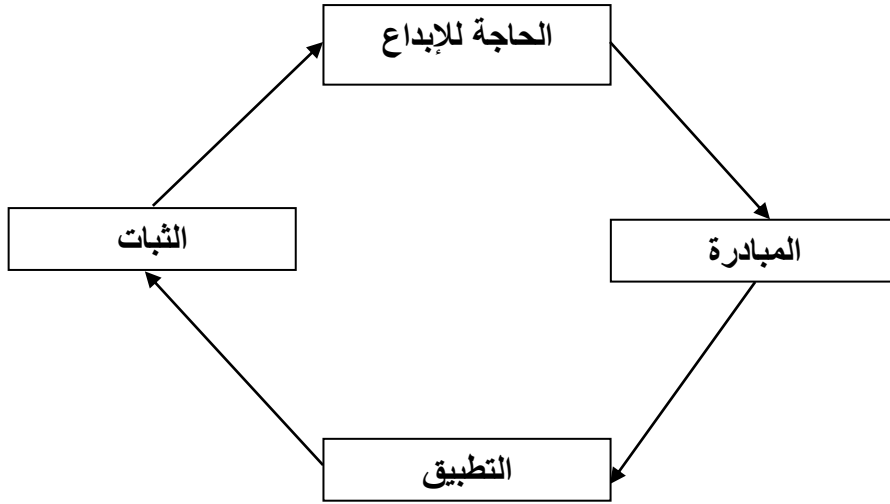
تطوير وإبداع الحلول البديلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة وفي هذه المرحلة يصبح العمل

الإبداعي ميزة إعتيادية في المنظمة.

(1) نور سالم حمد جحان ، "أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 1997،ص71.

(2) محمود العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002،ص398.

الشكل رقم (4) مراحل العملية الإبداعية وفق نموذج ويست



المصدر: عبد الرحمن أحمد هيجان ، " المدخل الإبداعي لحل المشكلات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 250 - 254.

4/6- النموذج الرابع نموذج (Moorhead and Griffin) (1) :

يتضمن هذا النموذج تحديد أربع مراحل أساسية تمر بها عملية التفكير الإبداعي وتكون في مجملها دائرة متكاملة ، بمعنى أن مدخلات كل مرحلة تمثل مخرجات ونتائج المرحلة السابقة ، ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:

1/4/6- مرحلة الإعداد (preparation): (2) تبدأ العملية الإبداعية بمرحلة الإعداد والتشبع ، والتي يتم فيها تجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة والإعداد ، ثم يقوم الفرد بالتركيز والإستغراق في التفكير بدرجة عميقة تصل إلى مرحلة التشبع ، وهذه المرحلة تتطلب القيام بما يلي :

أ- تشخيص المشكلة : ويقوم المبدع في هذه الجزئية بإدراك ما لا يدركه غيره ورؤية ما لا يراه الآخرون.

ب- تجزئة المشكلة : يقوم الفرد بعد عملية التشخيص بتجزئة المشكلة إلى نوعين من المكونات:

- مكونات مألوفة
- مكونات غير مألوفة

(1) Moorhead, G And et al , " **Organizational Behavior**" , Ist ED, Delhi , AITBS Publishers And Distributors ,2000 ,p104-105.

(2) مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص113-118.

ويسعى الفرد إلى التعامل أولاً مع المكونات المألوفة ، ثم يبذل مزيداً من الجهد والمحاولات للتعامل مع المكونات غير المألوفة .

ت- إعادة صياغة المشكلة : يسعى الفرد المبدع إلى إعادة صياغة المشكلة بصورة تساعد على التوصل إلى الأبعاد الأساسية للمشكلة نظراً للغموض والإبهام المحيط بها .

ث- تجميع البيانات والمعلومات الجديدة المساعدة في الوصول للحل : يتم فيها تجميع البيانات والمعلومات المساعدة للوصول إلى حل للمشكلة ، وذلك عن طريق إستدعاء بعض المعلومات المختزنة في الذاكرة عن مشاكل مماثلة أو مشابهة .

ج- تحليل المعلومات وإستحداث علاقات جديدة : يحاول الفرد هنا تحليل كافة المعلومات المتاحة القديمة والجديدة والربط بينها بهدف إيجاد علاقات جديدة مبتكرة تساعد في التوصل إلى حل أمثل أو بدائل جديدة للحل .

ح- إستحداث وإختبار البدائل: تعتبر مهارات القدرة على التخيل والتصور والتوقع والمزج والربط من الأدوات الأساسية في هذا الشأن ويجب التركيز على حقيقتين :

- إستحداث أكبر قدر من البدائل

- إختبار البدائل للبحث عن الأفضل

2/4/6- مرحلة حضانة الفكرة (incubation) :

تتفاعل المعلومات في ذهن الفرد حتى تصل إلى مرحلة النضوج وظهور الفكرة الجديدة ، ويمكن اللجوء إلى العديد من الوسائل التي تساعد على ترسيخ الفكرة مثل اللجوء للنوم أو الاسترخاء وذلك من أجل إعادة شحن وتجديد الطاقة الذهنية ، أو إطالة الفترة الزمنية للتعاشي مع المشكلة من أجل الإحاطة بكافة أبعاد هذه المشكلة.

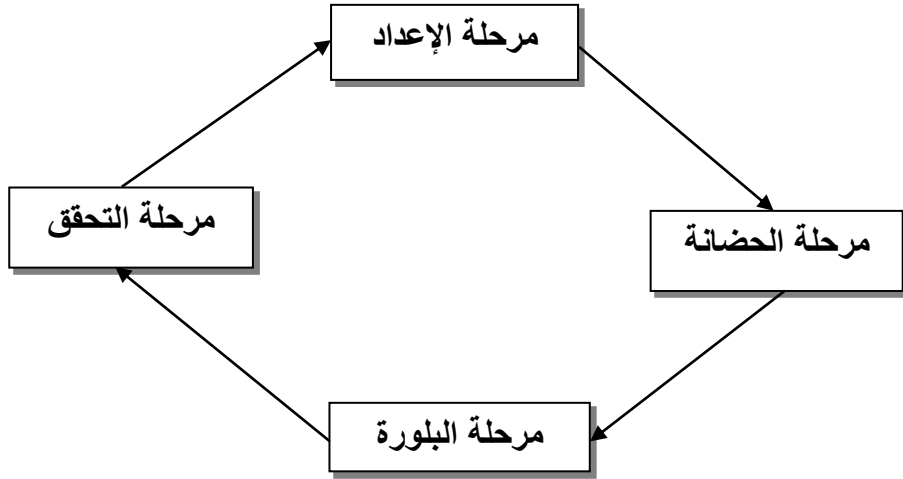
3/4/6- مرحلة تبلور الفكرة (illumination) :

وتتضمن هذه المرحلة تشكيل كافة أركان الحل السليم للمشكلة من خلال إبداع أفكار جديدة وفعالة ، أي أنها تمثل نقطة الوصول إلى قمة هرم عملية الإبداع ، فلا يبقى إلا عملية تطبيق هذا الحل .

3/4/6- مرحلة التحقق (verification) :

وهي تمثل المرحلة الأخيرة التي يقوم من خلالها الفرد المبدع بإختبار الفكرة للوقوف على مدى صحتها وصلاحيتها للتطبيق .

الشكل رقم (5) مراحل العملية الإبداعية وفق نموذج (Moorhead and Griffin)



المصدر: مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 1133 - 118.

وبشكل عام فإن جميع النماذج السابقة تصب في نفس البوتقة وجميعها كما نلاحظ تؤكد على أن العملية الإبداعية هي سلسلة من المراحل التي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم جمع المعلومات وتحليلها وصولاً إلى تكوين الفكرة وحتى إختبار هذه الفكرة من حيث فعاليتها و صلاحيتها للتطبيق الفعلي.

7-مقاييس الإبداع الإداري في المنظمات :

إن مناهج قياس الإبداع في المنظمات يسير بنفس الأهمية لمناهج تعريفه ، على الرغم من الصعوبات التي تنطوي عليها هذه العملية أي عملية القياس ، وذلك لأن الإبداع عملية تختلف من منظمة إلى أخرى ، فعند تحديد المقاييس المناسبة فإننا يجب أن ننظر إلى العلاقة ما بين الموارد والإمكانيات والقدرات (المدخلات) التي أعدها وهيئتها هذه المنظمة في سبيل تعزيز مجال الإبداع وما بين المخرجات والنتائج التي تمخضت عن العملية الإبداعية ، فقد أظهرت دراسة إلى أن الفجوة الطبيعية بين كل من المنظمة المتوسطة والمنظمة المبدعة تمثل حوالي 25% وتزداد هذه الفجوة إلى أكثر من 40% بين أسوء منظمة وبين المنظمة المبدعة ، حيث أظهر تحليل البيانات وفق مقاييس معينة للإبداع إلى أن الشركات المبدعة تتفوق في أدائها بمجالات تولي المخاطر والتحدي والدافعية ودعم الفكرة عن غيرها من المنظمات الأقل إبداعاً ، فالمنظمات المبدعة تشجع العاملين بها على تولي المخاطر ، فهي توفر ثقافة المخاطر حتى يمكنها الاستفادة من أفكار موظفيها (1) ، ولذا فقد ركزت معظم مقاييس الإبداع على خصائص الفرد والعملية الإبداعية والمنتج وفيما يلي هذه المقاييس:

(1) برفين جويتا ، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" ، ترجمة أحمد المغربي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص216.

1/7- المقاييس الفردية للإبداع : وتتضمن هذه المقاييس ما يلي : (1)

1/1/7- رصيد الشخصية :

تعتمد هذه الطريقة من مقاييس الإبداع على فكرة قياس التوزيع الطبيعي لسمات الشخصية المبدعة ، فيتم الطلب من مجموعة من الأفراد الإختيار من قائمة طويلة من المصطلحات الوصفية ما يمكن إعتبره وصفاً لأنفسهم ويتم إدراج الشروط التي تميز بين أصحاب الإبداع العالي ، وأصحاب الإبداع الأقل ، ضمن المقياس النهائي للشخصية المبدعة ، فعلى سبيل المثال يضم مقياس (Gough) للشخصية المبدعة 30 صفة ، 18 منها ترتبط طردياً مع الإبداع و 12 صفة ترتبط عكسياً معه .

2/1/7- رصيد السيرة الذاتية :

على النقيض من مقياس رصيد الشخصية نجد أن السيرة الذاتية لا تركز على الشخصية وإنما على أحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الفرد موضع الإختبار ، فهذا المقياس مبني على إفتراض مفاده أن الأفراد المبدعون من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات المتعلقة بالسيرة الذاتية ، والتي تختلف نوعاً ما عن أولئك الأفراد العاديين مثل : الأسرة ، المؤهل العلمي ، المستوى الثقافي الاهتمامات والهويات ، العلاقات الشخصية ، فيتم ترتيب الأفراد من خلال السمات المتعلقة بالسيرة الذاتية التي ترتبط بشكل متنسق مع درجة الإبداع ، ويتمتع منهج السيرة الذاتية بميزة الإعترااف بأن القدرة الإبداعية للفرد ترتبط بشكل وثيق مع تاريخ حياة الفرد ، ويعاب على هذا المقياس أن سمات السيرة الذاتية التي يتم تقييمها تبدو أقرب إلى كونها مبنية على الحدس والإفتراض، أكثر من كونها مبنية على دراسة علمية منظمة لكيفية تأثير أحداث الحياة وخبراتها على تنمية الإبداع.

3/1/7- إختبارات القدرات الإبداعية :

تعتبر إختبارات القدرات الإبداعية هي أكثر مقاييس الإبداع شهرة ، حيث يقدم الإختبار إلى الفرد المعني في شكل سلسلة من المشاكل المطلوب إيجاد حل لها ، وغالباً ما يكون ذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة ، وقد أنشأ (E.P.Tarrance) سلسلة من إختبارات القدرة الإبداعية وهي تضم إختبارات لفظية وغير لفظية وكان المطلوب من الخاضعين للإختبار أن يقوموا بعمل أكثر ما يمكنهم من إستجابات ذكية وغير عادية خلال فترة زمنية معينة بحيث تعكس هذه الإستجابات عناصر التفكير

(1) نيجل كنج وآخرون ، "إدارة أنشطة الابتكار والتغير دليل إنتقادي للمنظمات" ، تعريب محمود حسن حسني ، الرياض ، دار المريخ، 2004،

الإبداعي (الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التحليل ، والعمل على قياس درجة الإبداع وفق هذه الإستجابات) .

بالرغم من إهتمام المقاييس الفردية للإبداع بخصائص الفرد الشخصية وسيرته الذاتية ومدى امتلاكه للقدرة الإبداعية إلا أن هناك إفتراضان شائعان لجميع المناهج الفردية أو الشخصية في قياس الإبداع :

- أ- إنها تقوم بتقدير وتقييم مؤهلات أو قدرات الأفراد وليس منتجاتهم.
- ب- إن هذه المقاييس شخصية وليست موضوعية في كثير من الأحيان.

2/7- مقاييس الإبداع القائمة على العمليات : (1)

قام مارك روجرز بجامعة ملبورن بمحاولة لوضع مقاييس للإبداع على أساس العملية الإبداعية في المنظمة ، وقد حدد روجرز مدخلات ومخرجات تلك المقاييس بما فيها عمليات الوصف ومصادر جمع المعلومات إلا أن جمع البيانات من أجل تصميم مقاييس للإبداع قائمة على أساس العمليات وجدت بعض الصعوبات ، فهل ينبغي أن تكون المعلومات المطلوبة هي المعلومات أو البيانات المتاحة فعلا في السجلات العامة (أي التقارير السنوية) أم البيانات التي يمكن جمعها من خلال الدراسات التحليلية أو المقابلات الشخصية أم الإثنين معاً .

لذلك نلاحظ أن أقل مقاييس الإبداع شيوعاً هي القياس المباشر لعمليات الإبداع وذلك لأن معرفتنا بالعملية الإبداعية تظل محدودة ، حيث يتم وفق هذا المقياس الطلب من الأفراد الخاضعين للإختبار بأن يختاروا الصفات التي تصف مشاعرهم وميولهم وحالة انتباههم ومقدراتهم الفكرية قبل وأثناء وبعد لحظات الرؤية المتعمقة أو حل المشكلة ، أي أثناء محاولة الأفراد إيجاد فكرة إبداعية لحل مشكلة معينة يمكننا التعرف على مواصفات العملية المصاحبة للمستويات المختلفة من الإبداع(2).

3/7- مقاييس الإبداع القائمة على أساس تقييم نواتج الإبداع : (3)

هناك مجموعة من المزايا العملية تنتج من قياس الإبداع عن طريق تقييم نواتج الإبداع لأننا لا نستطيع القول بوجود الإبداع ما لم يكن هناك ناتجاً إبداعياً يمكن الحكم عليه سواء كان الإبداع شيئاً

(1) برفين جويتا ، مرجع سبق ذكره ، ص 221-222.

(2) نيجل كنج وأخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

(3) المرجع السابق مباشرة ، ص 55.

مادياً ملموساً أو غير ملموس ، يتم التعبير عنه بلغة مقروءة ، ولقد إنتهى كل من (Hacevar and Bachelor ، 1989) عند مراجعتهم لمقاييس الإبداع إلى أن تقييم نواتج الإبداع ليس هو أكثر الطرق صلاحية وإمكانية للإعتماد عليه ، ويعود ذلك إلى أن السلوك الماضي يمكن أن يكون أداة جيدة للتنبؤ بإمكانات الإبداع عند الفرد بصورة جيدة ، فإن المنهج المستند إلى قياس الإبداع وفق النواتج قد يكون مفيداً وهو الأسهل في عمليات الإختيار والتقييم كون أن معظم النتائج تكون ملموسة، وعندما تكون النواتج الأساسية غير ملموسة كالأفكار تصبح مهمة تقييم العمل أكثر صعوبة وبالتالي ينعكس ذلك على عملية قياس الإبداع بشكل دقيق ، إلا إذا أمكن الإستفادة من سؤال المتقدمين للوظيفة بعرض أمثلة للمشاكل التي قدموا لها حلولاً إبداعية .

يعاني هذا المنهج في القياس من نفس القيد الذي يواجهه مقياس بيان السيرة الذاتية والذي يتمثل في عدم إستطاعة المتقدمين للعمل في كثير من الأحيان تقديم أمثلة عن أعمالهم الإبداعية (كالمستربين من التعليم ، والخريجين الجدد)، بالإضافة إلى أن الأقدمية الوظيفية لا تعبر دوماً عن القدرة على الإبداع خاصة في حالة تقادم معلومات الفرد نتيجة التطورات السريعة .

إن إتباع أكثر من مقياس أمر هام وضروري وذلك لأنه يؤكد على مدى صحة المقاييس المستخدمة الأخرى ومدى التوافق معها وتكرار المقياس من فترة لأخرى يمكن أن يخلق نوعاً من الثبات النسبي للنتائج التي تم التوصل إليها حول مستوى الإبداع لدى الأفراد وفي المنظمة ككل ، وذلك لأن مقاييس الإبداع مقاييس تقريبية وليست دقيقة .

8- معوقات الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري في المنظمات أحد أشكال التغيير نحو الأفضل ، فسعت الكثير من المنظمات إلى تنمية روح الإبداع لدى موظفيها وعملت على جذب وإستقطاب الأفراد المبدعين وإتباع إستراتيجيات تدعم الأداء الإبداعي إلا أن هذه الاستراتيجيات مهما تكن جودتها فقد تفشل في تحقيق أهدافها إذا كانت سمات المنظمة ذاتها تعمل على كبح عجلة الإبداع ، فكثير من الأحيان يواجه الفرد المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون إنطلاقه وتثبط من روحه المعنوية ، وتحول أفكاره الإبداعية إلى أعمال روتينية وتجعله يحاول البحث دوماً عن الحلول السهلة التي لا تدخله في تعقيدات ومشكلات إدارية ، وللوقوف على هذه المعوقات فقد تم تقسيمها إلى نوعين : (1)

(1) محمود العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص393.

1/8- المعوقات الشخصية :

تتعدد المعوقات الشخصية التي تحد من ظهور القدرات الإبداعية وأهم هذه المعوقات هي :

1/1/8- معوقات إدراكية :

وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح ، بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها ، بالإضافة إلى عدم التفكير المتعمق بحيث تعامل على أنها مسلمات غير خاضعة للنقاش والبحث ، مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع .

2/1/8- معوقات وجدانية :

وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع وإبراز الذات ، وغياب دوافع العمل الإبداعي كالإثارة والتحدي .

3/1/8- معوقات ثقافية واجتماعية :

وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الفرد وتصرفاتهم وتؤدي إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع .

2/8- المعوقات التنظيمية :

وتشمل العوامل التي تحد من الإبداع الإداري في المنظمات والناجمة عن البيئة التنظيمية الداخلية

(المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة) وقد ذكر (المعاني)⁽¹⁾ أهم هذه المعوقات وهي كالتالي :

1/2/8- الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

2/2/8- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل الوضع الراهن .

3/2/8- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض بعض الأعمال والصلاحيات للعاملين.

4/2/8- ضعف الولاء التنظيمي وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها فيكتفي بإنجاز الحد الأدنى

من المهمات الموكلة إليه ، وبالتالي عدم الرغبة في الإبداع .

5/2/8- قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير والإبداع.

6/2/8- عدم وجود البرامج التنموية والتدريبية التي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم الإبداعية⁽²⁾.

7/2/8- إرتفاع تكاليف العملية الإبداعية ، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع.

(1) أيمن المعاني ، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع" ، عمان ، مركز أحمد ياسين الفني ، 1996، ص91-93.

(2) عزة عبد المنعم وآخرون ، "تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي" ، بحث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة

تحديات القرن الحادي والعشرين ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2000، ص15.

8/2/8 - عدم وضوح أهداف وغايات المنظمة .

9/2/8 - عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير .

10/2/8 - التقييم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجربتها .

11/2/8 - عدم توفر الحرية الكافية لطرح الأفكار ومناقشتها .

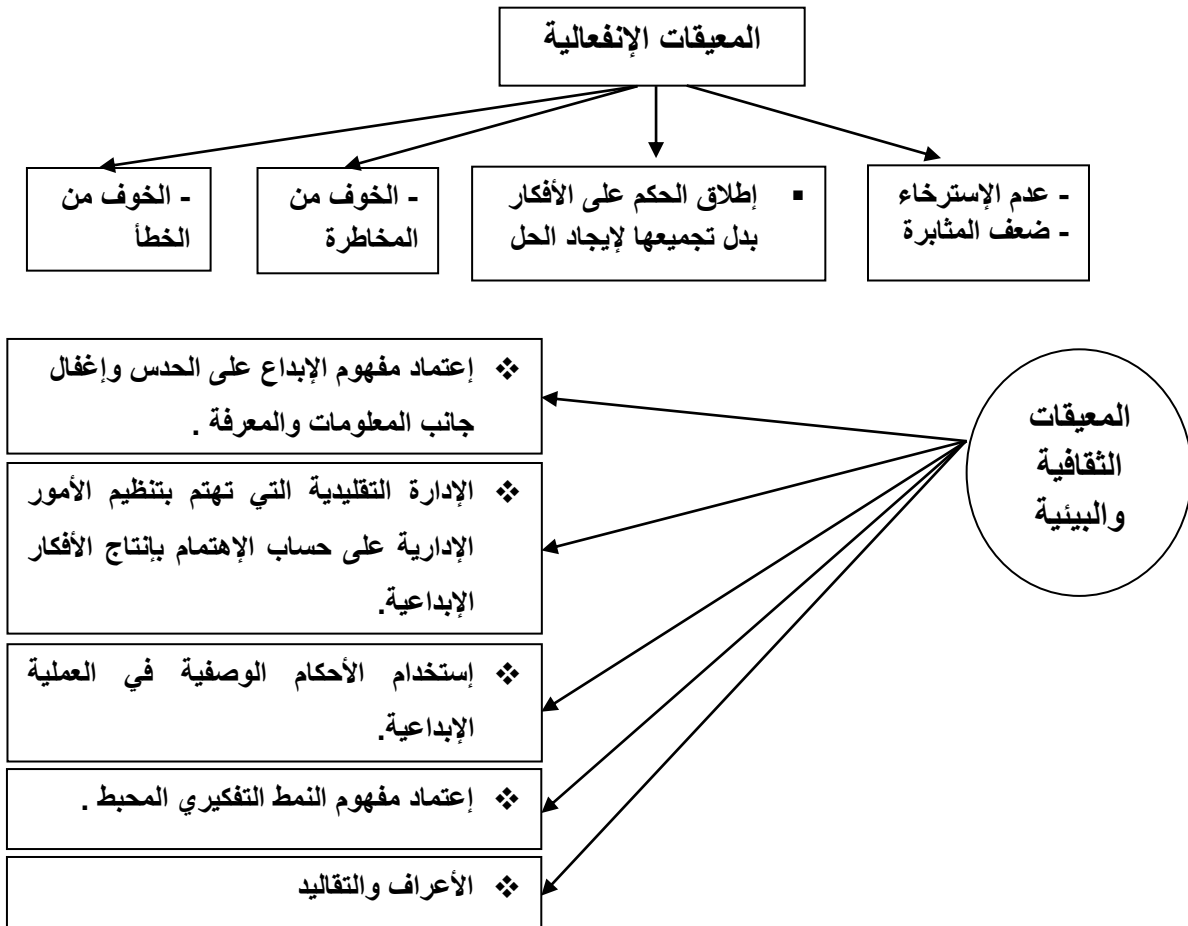
12/2/8 - الإفتقار إلى العمل الجماعي وغياب روح الفريق .

أما جيمز أدمز⁽¹⁾ أستاذ الهندسة في جامعة ستان فورد فقد رأى أن معيقات الإبداع الإداري هي :

1- المعيقات الإنفعالية .

2- المعيقات الثقافية والبيئية.

الشكل رقم (6) معيقات الإبداع الإداري وفق جيمز أدمز



المصدر: حاتم علي حسن رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

(1) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

وأخيراً يعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى من أجل توفير المناخ الملائم للإبداع ولا يشترط أن تظهر كل هذه المعوقات ، فظهور أحدها كافي للحد من مستوى الإبداع في المنظمة ، لذا يجب على المنظمة إتباع كافة الأساليب والوسائل التي من شأنها أن تحد من هذه المعوقات ومن تأثيرها السلبي على عملية الإبداع الإداري ، فالإبداع الإداري يعتبر هو البصمة المميزة التي تميز المنظمات عن بعضها البعض ، وهذه هي البصمة التي تفتقد لها معظم منظماتنا العربية .

المبحث الثالث

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري

مقدمة:

في ظل الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي وتزايد المنافسة دفع بالمنظمات كي تتطلع نحو أهداف جديدة غير تقليدية في تنمية مواردها البشرية والتأكيد على ضرورة توظيف الإمكانيات العقلية لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة منها⁽¹⁾، لذلك سعت المنظمات إلى إستغلال طاقات وإمكانيات عاملها بإعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح حيث عملت هذه المنظمات على تعزيز التفكير الإبداعي وترسيخ مفهوم الإبداع في هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية لما له من أهمية كبيرة في الحفاظ على إستمرارية هذه المنظمات ، الأمر الذي دفع هذه المنظمات للبحث عن أساليب ووسائل تساعد في تنمية هذه الظاهرة لدى مواردها البشرية ، من خلال توظيف عمليات التدريب والتعليم والتنمية في سبيل تحقيق هذه الغاية . ولما كانت عملية التفكير الإبداعي وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات لا يمكن أن تتم بصورة عفوية إذ لابد من وجود جهود مدروسة نحو صقل وتنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود من الممكن أن يتم ترجمتها من خلال إدراك أثر تنمية الموارد البشرية في عملية تنمية الإبداع الإداري⁽²⁾، وبالتالي يتوجب على المنظمات أن تقوم بتصميم وخلق بيئة إبداعية تهيء لها كل السبل والموارد والإمكانيات لأخذ دورها الفاعل في تطوير المنظمات في ظل جملة المتغيرات التي تواجهها ، من أجل ذلك كله تنبعت المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها إلى أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وفي رسم ملامح الإستراتيجيات المستقبلية وتوفير الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها وتحقيق قفزة نوعية تؤدي إلى تعزيز دورها كمنظمة رائدة في عالم الأعمال ، لذا سيتم في هذا البحث مناقشة أثر تنمية الموارد البشرية - من خلال أساليبها المختلفة في التدريب والتعليم وتنمية المسار الوظيفي - على الإبداع الإداري ودورها في تعزيز قدرات الأفراد على التفكير الإيجابي الإبداعي .

(1) يوسف محمود قطامي وآخرون ، "أثر مستوى تعليم الأب والأم والترتيب الولادي في قدرات التفكير الإبداعي لدى عينة من أطفال ماقبل المدرسة بدولة البحرين" ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، العدد التاسع ، السنة الخامسة ، يناير 1996م ، ص 136 .

(2) عبد الرحمن أحمد هيجان ، " كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 .

أولاً - التدريب وأثره في الإبداع الإداري

نظراً للأهمية التي يكتسبها الإبداع الإداري أضحى التفكير والبحث عن الإستراتيجيات الفاعلة والملائمة لتدعيم عملية التفكير الإبداعي هدفاً أساسياً للمنظمات من خلال تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم عملية التنمية لدعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من خلق حلول وأفكار إبداعية⁽¹⁾ ، بمعنى أصبح موضوع الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات التي تجذب إهتمام المنظمات بعدما تغيرت النظرة إلى الإبداع بإعتباره سمة شخصية ينفرد بها الأشخاص إلى إستعداد فطري قابل للنمو والتطوير حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه ، مثله في ذلك مثل أية مهارة أخرى.

إنطلاقاً من هذه الحقيقة فإن البحث يركز على كيفية توظيف التدريب في تنمية وتدعيم الإبداع الإداري داخل المنظمات ودوره في تعزيز التفكير الإبداعي في هذه المنظمات من خلال تقديم مدخل ملائم للتدريب على الإبداع.

1- مقدمة

من الأشياء المتفق عليها في أدبيات علم الإدارة إن الإبداع الإداري في المنظمات هو ظاهرة يمكن تعليمها وتنميتها وخصوصاً عند الأفراد ذوي الإستعداد للتعلم والتدريب⁽²⁾.

وأشار توماس هوك (Tomas P. Houck) بأن الإبداع: " ليس موهبة قاصرة على أحد بل يمكن تعليمه وإكتسابه مثله في ذلك مثل جميع المهارات التي يكتسبها الفرد ويتدرب عليها (مهارات التفاوض - الاتصال - إتخاذ القرار - وغير ذلك) ، وإن الأفراد يختلفون ويتباينون في قدراتهم الطبيعية على الإبداع وهذا لا يشمل الإبداع في حد ذاته وإنما يشمل جميع المهارات التي يختلف بها الأفراد عن بعضهم البعض"⁽³⁾ .

(1) بن عنتر عبدالرحمن ، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، مجلد 24 ، العدد الأول ، 2008 ، ص 145 .

(2) يمكن الرجوع إلى :

1- فضل الله ، علي فضل الله ، "المقومات الأساسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري" ، المجلة العربية للإدارة ، السنة العاشرة ، العدد الثالث ، 1986 ، ص 78 .

2- عبد المعطي ، عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

(3) Tomas P. Houck , " Creativity" , Internal Auditor , No 3 , Vol 51 , (June 1994) , p19 .

وكذلك فقد ذكر كل من كواتس وجارات (J.F. Coates and J. jarrat) بأن الإبداع : " هو نشاط يمكن تعلمه والتدريب عليه وإن كان التدريب على الإبداع لا يحقق نتائج متساوية بالنسبة للقدرات الإبداعية لجميع الأفراد الخاضعين لبرامج تدريبية لتنمية قدراتهم على التفكير" (1)، هذه الحقيقة أكدها هيجنز (M. Higgins) بقوله: " بأنه يمكن تدعيم النشاط الإبداعي في المنظمات من خلال تدريب الأفراد على تطوير قدراتهم الإبداعية وخاصة فيما يتعلق بتدريبهم على الإبداع في حل المشكلات ، ذلك لأنه لا يوجد شيء خفي أو غامض فيما يتعلق بإكتساب مهارات الإبداع وخاصة أن الإبداع ليس ميزة تقتصر على أحد من الأفراد دون غيره وإنما يمكن أن نزيد من مستوى الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد طالما أن الفرد لديه الإستعداد لزيادة قدرته على توليد الأفكار المتعددة لحل المشكلات " (2).

إن الإهتمام بموضوع الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة قد لاق رواجاً لدى الكثير من المهتمين ببرامج التدريب داخل المنظمات وخاصة أن هذه المنظمات اليوم تعيش في عالم متغير يحتم عليها التجديد والتطوير من خلال إستناد هذه المنظمات إلى إمكانيات وقدرات مواردها البشرية من أجل تحقيق التغيير المنشود وهذا لا يتم إلا من خلال تنمية قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي . إن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع هو صقل وتعزيز مهارات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية ورفع وزيادة مستوى المهارات الإبداعية للأفراد ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول ، إن التدريب على الإبداع يعود على المنظمة بالنفع من خلال توفير أفكار إبداعية تستطيع تحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأمثل وأن تعظم القيمة المضافة للمنظمة (3) .

2- المداخل التدريبية للإبداع الإداري

إن من أهم القضايا التي تواجه المهتمين بموضوع الإبداع الإداري هو عدم القدرة على تحديد مدخل ملائم للتدريب على الإبداع ، فهناك العديد من المداخل التي إهتمت بعملية نقل الإبداع إلى المتدربين من خلال تنظيم نموذج تدريبي قادر على تنمية قدرات الأفراد الإبداعية ، لذلك سيتم التركيز على

(1) J . F . Coates And et al , "Workplace Creativity" , **Employment Relations Today** , No 2 , Vol 35 , (Spring 1994) , p11 .

(2) James M . Higgins , "Creating Creativity" , **Training And Development** , Issue 11 , Vol 48, (November 1994) , p11.

(3) J . F . Coates And et al . op . cit , p14

أربعة مداخل إستطاعت أن تعطي فكرة عن كيفية ربط مفهوم التدريب بالإبداع وكيفية حل المشكلات وإتخاذ القرارات بطرق إبداعية .

1/2- المدخل الأول : نموذج التعلم في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات : (1)

بني هذا المدخل على أساس أربعة مراحل متسلسلة وهي :

1/1/2- **الخبرات الحقيقية** : بناءً على هذه المرحلة نجد أن الفرد يعتمد فيها على الحدس والبديهة في عملية حل المشكلات وإتخاذ القرارات .

2/1/2- **الملاحظة التأملية** : يحاول الفرد في هذه المرحلة فهم معاني الأفكار والمواقف والظواهر التي يتعرض لها ، وهذا يعني أنه يركز على أكثر من التطبيق أي على التفكير المععمق للمشكلة أو الموقف .

3/1/2- **بناء المفاهيم المجردة** : يركز الفرد في هذه المرحلة على الأفكار المنطقية والمفاهيم المجردة بدلاً من إعماده على الحدس والبديهة في عملية التفكير .

4/1/2- **التجريب العملي** : يكون الفرد قادر على إستخدام الحلول التي تم التوصل إليها في إتخاذ القرارات وحل المشكلات أي يكون قادر على التطبيق أكثر من التفكير التأملي .

هذه المراحل الأربعة من نموذج التعلم في حل المشكلات وإتخاذ القرار تستدعي أربعة أساليب يمكن التدرب عليها لتنمية الإبداع لدى الأفراد :

(1) أسلوب التباعد: يميل الأفراد وفقاً لهذا الأسلوب إلى النظرة الكلية وتوليد الأفكار والبدائل من خلال إستخدام وسائل العصف الذهني والتأمل ويتوافق هذا الأسلوب مع مرحلتي الخبرات الحقيقية والملاحظة التأملية .

(2) أسلوب الإستيعاب : يميل الأفراد إلى إتباع المنهج العلمي السليم والقويم في حل المشكلات من حيث تحديد المشكلة وصولاً إلى إيجاد البدائل وتحديد المعايير التي سيتم بناءً عليها الإختيار ويتوافق هذا الأسلوب مع المفاهيم المجردة والتأمل .

1 Colb, D . A , "The Learning Style Inventory" , Technical Manual Boston , Mass , MC Bev And CO, IND .A. And Others (1991) "Organization Behavior" , An Experimental Approach , Englewood Cliffs ,N . J . Prentice Hall , (1976) , p59 – 64 .

3) أسلوب التقريب : يبرز هذا الأسلوب من أساليب التدريب في المواقف والمشاكل التي تتطلب حلاً محدداً حيث يعتمد الأفراد هنا على أسلوب تحليل الأزمات أو المخاطر في سبيل الوصول إلى قراراتهم ويتمشى هذا الأسلوب مع مرحلتها الخبرات الحقيقية والتجريب العلمي .

4) أسلوب التوفيق : يعتمد هذا الأسلوب على البحث عن الفرص الجديدة والمخاطر والتنفيذ والتكيف مع الغير، لذا فإن الخطط والنظريات التي لا تتجح مع قراراتهم يتم إستبعادها ، وإن تبني أسلوب التوفيق يعني الإعتماد على الحدس والبديهة والمحاولة والخطأ أي الخبرات الحقيقية والتجريب العلمي . وهكذا يتضح لنا مما سبق أن الأفراد ينتهجون عدة أساليب يمكنهم التدرج عليها بغية تنمية التفكير الإبداعي لديهم .

2/2- المدخل الثاني : نموذج إستخدام الوسائل الإبداعية :

يرى القائلون على هذا المدخل أنه من الممكن التدريب على الإبداع من خلال التركيز على وسائل الإبداع بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في التدريب أو المكان الذي يتم فيه هذا التدريب ، وهناك العديد من الوسائل التي يتم الاعتماد عليها والتي تخدم هذا المدخل مثل (العصف الذهني وطريقة scamper وأسلوب دلفي وغير ذلك من الأساليب)⁽¹⁾ ، كذلك فقد قام العديد من المستشارين والمدرسين في مجال الإبداع الإداري بتطوير العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن إستخدامها خارج قاعات التدريب ومنها على سبيل المثال أكثر من مائة بطاقة تمكن مستخدميها من تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال التدريب على سبع مراحل في عملية التدريب الإبداعية⁽²⁾.

لقد وجدت فكرة مدخل الوسائل الإبداعية على الإبداع قبولاً لدى طرفي العملية التدريبية (متدربين ومدرسين) نظراً لما توفره من نتائج سريعة وملموسة من غايات وأهداف العملية التدريبية .

2/3- المدخل الثالث : الوحدات المستقلة في المنظمة :

يختلف هذا المدخل عن سابقه من المداخل التدريبية التي تمت الإشارة إليها وذلك لأنه يركز على مكان التدريب بغض النظر عن الوسيلة أو الأسلوب أو المادة المستخدمة في التدريب ، فتنبعاً لهذا المدخل يرى بعض المهتمين بالتدريب على الإبداع الإداري بأنه من الممكن أن تقوم المنظمة بذاتها بهذا الدور وذلك من خلال إيجاد وحدات خاصة مستقلة تنظيمياً ومكانياً عن المنظمة الأصل بحيث

(1) J . M . Higgins , op , cit , p11 .

(2) J . Coates And et al ,op , cit , p14 .

تمثل هذه الوحدات أماكن ملائمة يمارس فيها الأفراد المبدعون أساليبهم الخاصة في عملية التفكير وحل المشكلات (1)، ويمكن أن يسير العمل في هذه الوحدات وفقاً للخطوات التالية (2) :

1/3/2- توفير الأساليب والمصادر للمبدعين تمكنهم من إبراز أعمالهم.

2/3/2- تهيئة المناخ التنظيمي لهؤلاء الأفراد من خلال خلق بيئة تنتج الإبداع.

3/3/2- تقدير الفروق الفردية بين هؤلاء الأفراد.

4/3/2- تقديم التحفيز اللازم كنوع لإثارة الأفكار الإبداعية.

لقد طبقت كبرى الشركات في العالم هذا المدخل كشركة Bell وشركة Canon , Inc حيث كانت تخصص أماكن وقاعات للأفراد المبدعين ، مما سبق يتضح أن هذا المدخل التدريبي يقوم في أساسه على إدارة الإبداع داخل المنظمة .

4/2- المدخل الرابع : المدخل الشامل : (3)

يركز هذا المدخل على دور المنظمة ككل وأن تتحول هذه المنظمة بكليتها إلى ورشة تعمل على تنمية الإبداع وتوفر مناخاً ملائماً للتدريب على الإبداع سواء داخل المنظمة أو خارجها ، لذا فالمدخل الشامل للتدريب الإبداعي يأتي كمدخل مكمل للمدخل السابق .

لهذا يمكن القول بأن المنظمات المهتمة بالتدريب على الإبداع الإداري من الممكن أن توظف أكثر من مدخل بغية تنمية قدرات الأفراد الإبداعية والوصول بهم إلى مرحلة التفكير الإبداعي .

3- مستويات التدريب على التفكير الإبداعي : (4)

هناك مستويات عديدة من التفكير الإبداعي وكل هذه المستويات ذات أهمية ولكي يكون التدريب على التفكير الإبداعي ناجحاً فلا بد أن يشمل التدريب على الإدارة والمهارة والطرق المستخدمة :

1/3- الإدارة : أي أن يكون لدى المدربين الرغبة في إكساب المتدربين مهارات التفكير الإبداعي من

خلال محاولات جادة باستخدام طرق وإجراءات وأدوات التفكير الإبداعي .

2/3- المهارة : تعني أن المدربين يجب أن يكون لديهم الفن والقدرة الكافية لجعلهم قادرين على

تدريب الأفراد على التفكير الإبداعي .

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان ، " كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

(2) Shari Caudron , "Strategies For Managing Creative Workers" , Personal Journal , No 12 , Vol 73 (December 1994) , p104 .

(3) عبد الرحمن أحمد هيجان ، " كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

(4) أحمد ماهر ، "إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار" ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 ، ص 311 .

3/3- الطرق المستخدمة : فهي تشمل على جميع الوسائل والأساليب التدريبية المتخصصة في التفكير الإبداعي والتي تنمي قدرات ومهارات الأفراد الإبداعية .

4- أنواع الإحتياجات التدريبية الإبداعية : (1)

يجب على المنظمة أن تحدد نوعية الإحتياجات التدريبية الإبداعية حيث يوجد ثلاثة أنواع منها :
1/4- مهارات إبداعية عامة : يحتاج الفرد إلى مهارات التفكير الإبداعي طالما أنه يفكر بصورة جيدة ويحتاج إليها أكثر إذا كان يتعامل مع مفاهيم وأفكار عامة ، لذا يجب أن يتمتع الفرد بمهارات إبداعية عامة ويجب أن تشمل هذه المهارات جميع المستويات الإدارية .

2/4- مهارات إبداعية خاصة : وتعني أنه توجد بعض المجالات أو الاختصاصات التي تتطلب درجة عالية من التفكير الإبداعي ، حيث يعتبر التفكير الإبداعي هو المحرك الأساسي لمثل هذه المجالات ، وذلك للتغلب على المشكلات وتطوير بعض المفاهيم والأفكار ، لذلك فإن هذه الوظائف تستحق أن يتلقى شاغلوها برامج تدريبية تساعدهم على الإبداع .

3/4- إستخدام المهارات الإبداعية : هناك أفراد معينون يتم إستدعائهم للقيام بأعمال تتطلب الدقة والكثير من مهارات التفكير الإبداعي كما تتطلب أفكاراً وحلولاً خلاقية ، لذا فإن هذا النوع من أنواع التدريب يعتبر من أعقد أنواع التدريب كونه يهتم بتنمية مهارات التفكير الإبداعي وكيفية إستخدام طرقه وأدواته .

5- أساليب التدريب في تنمية الإبداع الإداري :

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار ، وتنشيط العمليات المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع ، كذلك التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها ستزيد من صفة الإبداع لدى الفرد مع التركيز أيضاً على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات ، لما له من كبير الأثر على الناتج الإبداعي أي أن تنمية المورد البشري هي من أهم نقاط دعم الفكر الإبداعي للفرد ، وفيما يلي يعرض الباحث أهم وأكثر أساليب التدريب شيوعاً في تنمية الإبداع داخل المنظمات :

(1) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

1/5- أسلوب العصف الذهني (Brian-storming) : (1)

وتسمى هذه الطريقة بالعصف الذهني أو قدح الذهن أو التفكير العاصف ، فوفقاً لهذا الأسلوب من أساليب التدريب لتنمية التفكير الإبداعي يتم تطبيقه للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد في فترة زمنية معينة وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ثم مطالبهم بأن يقدموا أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذه الطريقة على شروط رئيسية هي :

1/1/5- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

2/1/5- عدم وضع قيود على التفكير ، حيث أنه يجب على الفرد أن يفكر بحرية وأن يدفع بتصويراته وخياله بحيث يستطيع أن يفكر بكامل طاقته الذهنية.

3/1/5- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار.

4/1/5- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها لأنه من الممكن للفرد أن يستخدم أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة.

5/1/5- إمداد المجموعة بالمعلومات الكافية عن المشكلة المطروحة للنقاش ، لذلك يجب أن يشارك بعض الأشخاص ممن لهم دراية بالمشكلة لإمداد باقي أفراد المجموعة بالمعلومات المناسبة.

2/5- طريقة (scamper) أو قوائم المراجعة : (2)

وهي من الطرق البسيطة والفعالة في غالب الأمر لإستخراج الأفكار ويتم فيها عمل قوائم مراجعة تعمل كمثير أو كمنبه للتفكير بشأن المشكلة ، وما هي الحلول الممكنة وتعتمد هذه الطريقة اعتماداً وثيقاً على القدرات الفكرية والمعرفية والسمات الشخصية للفرد المبدع وعلى قدرته في التحليل والإستنباط والمرونة في طرح الأفكار وتغييرها أو تعديلها عند اللزوم وتقوم على مجموعة من الخطوات:

1/2/5- بدل (substitute): هل يمكن الإحلال محلها؟

2/2/5- أضف (combine): هل يمكن الإضافة وضمها ؟

3/2/5- كيّف (adapt): هل يمكن إجراء تكييف (تعديل) عليها؟

4/2/5- عدل (modify): هل يمكن إجراء تحويل عليها؟

5/2/5- كبر (magnify): هل يمكن التعظيم ؟

(1) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا - الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات " ، مرجع سبق ذكره ، ص61.

(2) نيجل كنج وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص70.

6/2/5- صغر (minify): هل يمكن التصغير ؟

7/2/5- إستخدامات أخرى (put to other uses): هل يمكن وضعها في استخدامات أخرى؟

8/2/5- احذف (eliminate): هل يمكن الشطب أو الحذف منها ؟

9/2/5- إقلب (reverse): هل يمكن عكسها ؟

10/2/5- أعد الترتيب (rearrange): هل يمكن إعادة الترتيب؟

جدول رقم (7) طريقة scamper

الرمز	الكلمة	الترجمة بالعربية	المضمون
S	Substitute	التبديل أو الإحلال	أعمل على تبديل الأدوات المستخدمة أو العناصر المركبة للمنتج، الأفراد ... إلخ.
C	Combine	الربط أو الإضافة	أعمل ربط أو خلط أو دمج بين الأشياء ذات العلاقة بالخدمة.
A	Adopt	التكيف	ما الأشياء التي أحتاج إلى أن أكيفها وأعيد النظر فيها.
M	Modify	التعديل	أعمل بعض التعديلات في الشكل أو اللون أو أي جانب في الخدمة.
M	Magnify	التكبير	كبر العمل حتى يمكن رؤيته من جميع أبعاده وزواياه
M	Minify	التصغير	ماهي الأشياء التي يمكن تصغيرها بغية تسهيل وتبسيط العمل
P	Put to other uses	إقترح إستخدامات أخرى	هل يمكن الاستفادة من الشيء في إستخدامات أخرى .
E	Eliminate	الإلغاء أو الحذف	أعمل على إلغاء أو حذف بعض العناصر غير المهمة
R	Reverse	القلب والعكس	هل يمكن تنفيذ العمل بطريقة عكسية.
R	Rearrange	إعادة الترتيب	أعد ترتيب الأشياء للوصول إلى حل واضح وبصورة متكاملة

المصدر : معهد الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص111.

3/5- التوفيق والتألف بين الأشتات: (1)

يقوم هذا الأسلوب من أساليب التدريب في تعزيز القدرات الإبداعية على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة والتي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما ، إذ يعتمد هذا الأسلوب في الأساس على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة

(1) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا - الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات " ، مرجع سبق ذكره ، ص66.

في بادئ الأمر ، ثم أثناء حل المشكلة ، لذا فهي تعتمد على التوفيق بين الأفكار المختلفة بإستخدام نشاطين⁽¹⁾:

1/3/5- النشاط الأول :

جعل كل ما هو غريب مألوف : ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم والمثابفة ، والعمل على إيجاد تصور واضح لهذا الشيء الغريب يوضح طبيعته ويحدد عناصره .

2/3/5- النشاط الثاني :

جعل كل ما هو مألوف غريب : ليس المقصود به هو السعي للغرابة والشذوذ وإنما هي محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة لما حوله ، والرؤية الجديدة للمشكلة وحلولها تأتي من خلال تهيئة المناخ الضروري للإبداع ، وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه المنظمة.

4/5- أسلوب دلفي : (2)

يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق ، بشرط أن يكون على علم تام بكيفية تطبيق هذا الأسلوب ، ويتم إختيار مجموعة من الأفراد لطرح المشكلة القائمة عليهم للتقييم ويقوم المنسق بإستلام إجابات الأفراد كل فرد على حدا ثم يقوم بتفريغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الإتفاق أو الإختلاف في آراء الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً ، ثم يعاد إرسال هذه الإجابات إلى الأفراد لإبداء وجهة نظرهم فيما إذا كان يريد التعديل والتغيير أو الاحتفاظ برأيه والتمسك بإجابته ويكرر الفرد المنسق ذلك عدة مرات حتى يصل إلى ثبات نسبي في الآراء والإجابات .
تمتاز هذه الطريقة بتنمية الحلول البديلة ، وتكوين كم هائل من الأفكار ، إلا أن ما يعاب عليها هو الجهد الكبير الواقع على المنسق من خلال إعادة الإجابات وتفريغها أكثر من مرة⁽³⁾.

(1) فاطمة علي محسن واصلي ، "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان" ، رسالة ماجستير غير

منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 1426هـ، 2004م، ص44.

(2) عبد الرحمن توفيق ، "منهج الإدارة العليا - الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات " ، مرجع سبق ذكره ، ص66.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، "الإدارة الرائدة" ، الأردن ، عمان ، دار صفاء ، 2003، ص57.

6- تقييم فاعلية التدريب على التفكير الإبداعي :

إن نجاح التدريب على الإبداع لا يقف عند مجرد تحديد المدخل الملائم أو الوسائل التدريبية المناسبة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي بل تتعداه إلى ضرورة تقييم فاعلية البرنامج التدريبي وهل إستطاع هذا البرنامج أن ينقل المهارات إلى المتدربين وأن يعزز من قدراتهم على دعم العملية الإبداعية .

لقد أعد كابانوف وبوتغر (kabanoff and bottger) أحد هذه النماذج في تقييم فاعلية التدريب على الإبداع وهو نموذج تحديد مستويات التعميم في عملية نقل أثر التدريب على الإبداع ويقوم على أساس أن يسقط الفرد ما إستفاده من التدريب على الإبداع على المواقف العملية الأخرى ، إن هذا النموذج يقوم على أربعة محاور هي المكان والمهمة والوقت ودرجة التلميح للمتدرب بضرورة الإبداع (1).

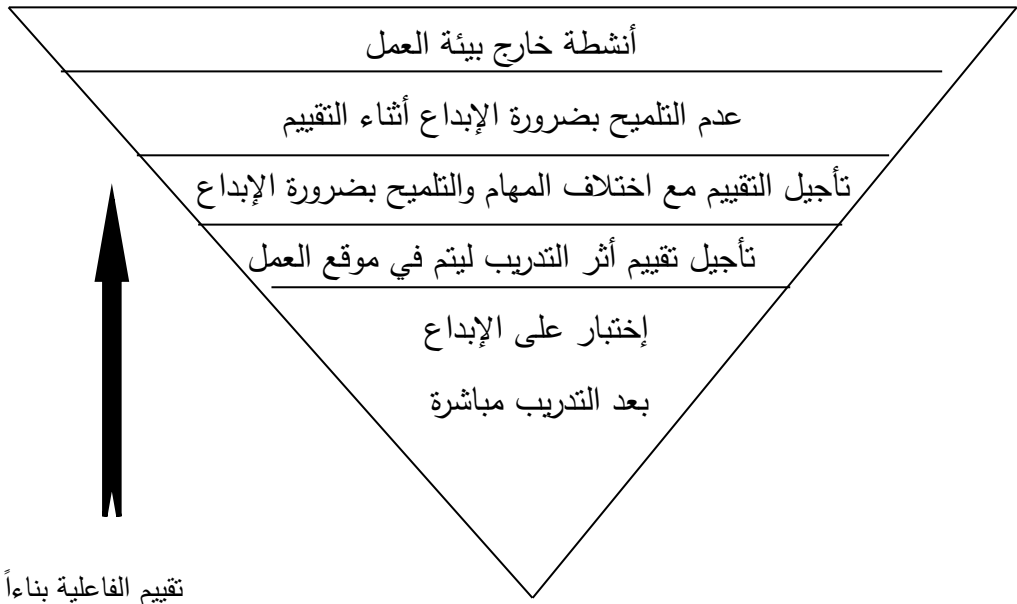
إن هذا النموذج يمثل مثلاً مقلوباً يتكون من خمسة مستويات ، المستوى الأول الذي يمثل رأس المثلث يتضمن مدى الإستفادة من التدريب على الإبداع عندما تكون المهام المقدمة للمتدرب تماثل نفس المهام التي تدرب عليها ، كما أن التلميح بضرورة الإبداع واضحة جداً على أن يكون هذا التقييم بعد التدريب مباشرة وفي موقع التدريب نفسه ، المستوى الثاني من التقييم يتضمن تأجيل تقييم أثر التدريب ليتم في موقع العمل وذلك مع بقاء نفس المهام التي تدرب عليها الفرد ودرجة التلميح بضرورة الإبداع موجودة هنا ، المستوى الثالث ويتضمن تأجيل التقييم إلى ما بعد التدريب ليتم في موقع العمل مع إختلاف المهام الموكلة إلى الفرد مع ضرورة التلميح للفرد بضرورة الإبداع ، المستوى الرابع يمكن إعتباره أهم معيار للحكم على مدى إنتقال أثر التدريب على الإبداع إن الميزة الأساسية في هذا المستوى هو أنه لا يوضح للفرد المراد تقييمه أن الإبداع مطلوب في هذا الموقف الذي يقيم فيه ، ومن الممكن الحكم عليه من خلال أنشطة العمل الاعتيادية التي يقوم بها في مقر العمل ، المستوى الخامس والأخير ويمثل الأنشطة خارج بيئة العمل لأن هذا المستوى من التقييم الذي يتجاوز موقع العمل بالنسبة لبرامج التدريب على الإبداع يستهدف إظهار أن أكثر الأفراد المتدربين إستفادة من برامج التدريب على الإبداع هم أكثر الأفراد الذين يستطيعون أن يغيروا بشكل ملحوظ في طريقة تفكيرهم ودراساتهم للمشكلات التي تواجههم وبالتالي الحلول المناسبة لهذه المشكلات .

فمن الممكن القول إن هذا النموذج بمستوياته الخمس يشكل ركيزة أساسية للمدربين في تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية في نقل أثر التدريب على الإبداع إلى المتدربين بكفاءة ونجاح (2).

(1)Kabanoff, B And et al , "Effectiveness Of Creativity Training And It's Relation To Selected Personality Factors ". *Journal Of Organizational Behavior* , Iss 3 , Vol 12 , 1991 ,p235 .

(2) عبد الرحمن أحمد هيجان ، " كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 304 .

شكل رقم (7) تقييم فاعلية التدريب على الإبداع



تقييم الفاعلية بناءً على

(المكان ، المهام ، الوقت ، التلميح بضرورة الإبداع)

Kabanoff .B and et al , op , cit , p235.

ثانياً - التعليم ودوره في تنمية الإبداع الإداري

1- مقدمة :

يبرز دور التعليم كأسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية المؤثرة في تدعيم عملية الإبداع الإداري في المنظمات ، من خلال وجود برامج تعليمية تساعد الفرد على تعلم مهارات التفكير الإيجابي الإبداعي الذي يساعد الفرد على زيادة مهاراته وقدراته وطرقه في التحليل والتفكير والإستنباط والربط بين المتغيرات المختلفة ، مما يؤدي إلى تكوين نظرة أوسع وأشمل وأدق للمشكلات التي تعترضه في بيئة العمل أثناء تأدية واجبه العملي .

لذا وجب على المنظمات أن تفكر في كيفية تدعيم التفكير الإبداعي لدى عاملها ، من خلال نقل أثر البرامج التعليمية المتنوعة والإفادة منها إلى الأفراد المتعلمين ، فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هل يمكن تعليم الأفراد مهارات التفكير الإبداعي ، يوجد ضمن هذا السؤال خمسة مفاهيم أساسية مدمجة يجب على المنظمة تدعيمها حتى يمكنها الوصول إلى تعليم الإبداع في المنظمة⁽¹⁾:

(1) مجدي عبد الكريم ، حبيب ، "هل يمكن تعليم الإبداع" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2007 ، ص 43 .

1/1- تعليم الأفراد استخدام التخيل (1):

إن الأفراد لديهم قدرة ما طبيعية على استخدام تخيلهم فهم يفكرون ويعملون وقادرون على بناء علاقاتهم لكن في الحقيقة إن قدرة هؤلاء الأفراد على التخيل تشكل النواة لتنمية القدرات الإبداعية فالتخيل يعنى بمدى قدرة الأفراد على التصور والإفترض الذي يشكل الركيزة الأساسية من عناصر الإبداع الإداري ألا وهي الطلاقة المرتبطة بوفرة الأفكار التي يستطيع الفرد أن يقدمها ، وكما تم تعريف التخيل : هو أن تعمل مع رؤية الاحتمالات الجديدة أو الأخرى والقدرة التي تمكن الفرد من تقييم مدخلات جديدة للمواقف العادية ، لذا نلاحظ بأن التخيل يشكل التربة الخصبة التي تنبت فيها الطلاقة والقدرة على توليد كم كبير من الأفكار الإبداعية .

2/1- تعليم الفرد ضرورة التصميم :

هي محاولة لتقريب إتجاهات التخيل من أرض الواقع ومحاولة تطبيقها أو تطبيق سيناريوهات لها وهذه العملية تدعم عنصر التنبؤ والميل للتجريب من عناصر الإبداع الإداري والذي يحاول فيه الفرد تجريب عدد من السيناريوهات للأفكار والأساليب الجديدة .

3/1- تواصل الغايات ومتابعة الأغراض :

إن التفكير الحر والخيال العميق ينميان إبداعات الفرد العقلية ، ولكن تواصل الغايات ومتابعة الأغراض يعتبر من أهم الوسائل والدروس التعليمية لأنها تعلم الأفراد الصبر والتركيز الذهني والفكري والسعي الدائم وراء فكرته حتى نقلها موضع التطبيق ومعرفة النتائج المحتملة لها وهذه العملية التعليمية تتطابق مع عنصر الإبداع الإداري وهو الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على المواصلة الذي يسعى الفرد فيه إلى الإستمرار ومواصلة العمل .

4/1- أن تكون أصيلاً :

إحدى أهم عناصر ومعايير الإبداع الإداري هو الأصالة أي أن يكون الفرد قادراً على توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد ، لذا يجب على المنظمة تعليم الفرد ضرورة عدم تكرار الأفكار السابقة والعمل على توليد أفكار خلاقة وجديدة كونها عملية متكاملة وإمتداد لعملية التخيل .

(1) جيرالد جرينبرج وآخرون ، "إدارة السلوك في المنظمات" ، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، 2004 ، ص652 .

5/1- الحكم على القيمة :

تشمل هذه العملية تعليم الأفراد كيفية الحكم على نواتجهم الإبداعية وتقييمها ، فمن خلال هذه العملية يستطيع الفرد أن يدرك أي فكرة من أفكاره تفيده في مجال عمله وأياها لا تفيده وأيهما أفضل كحل ، بالإضافة إلى قيام المنظمة بتعليم الأفراد كيفية التفكير الناقد كونها تشكل تغذية عكسية ، قد تحسن من المحاولات الإبداعية المستقبلية والحالية وهذه العملية تتطابق مع عنصر النقد البناء من عناصر الإبداع الإداري الذي يميل فيه الفرد إلى الشك والانتقاد .

2- الفرق بين التعليم إبداعياً وبين التعليم من أجل الإبداع:

التعليم إبداعياً هو كيفية جعل التعليم أكثر أهمية وإثارة ودافعية من خلال إبداع وسائل تعليمية جديدة ، أما التعليم من أجل الإبداع يتطابق هذا المفهوم مع مفهوم تعليم الإبداع فهو يشير إلى أشكال ونماذج وأساليب وبرامج من التعليم معدة لتنمية التفكير أو السلوك الإبداعي الشخصي للأفراد ، لذلك إقتضت الأهمية إلى الإشارة إلى هذا الاختلاف (1).

3- برامج تعليم مهارات التفكير الإبداعي :

1/3- برنامج كورت (CORT) لتعليم مهارات التفكير المبدع : (2)

من أشهر البرامج عالمياً التي إهتمت بتطوير قدرات التفكير الإبداعي هو برنامج كورت الذي صممه العالم الانكليزي (إدوارد دي بونو) معتمداً على فرضية أن التفكير والإبداع مهارة يمكن لأي فرد أن يكتسبها ويتعلمها فوضع برنامجه الشهير باسم (cort) والمشتق من اسم مؤسسته (مؤسسة البحث المعرفي) (Cognitive Research Trust) وأضيف حرف (O) على اسم البرنامج لسهولة اللفظ ، وقد تميز هذا البرنامج بتجزئة مهارات التفكير الإبداعي إلى وحدات منفصلة يتم تطوير كل وحدة على حدة ثم تقوم بمجموعها بتحسين الإبداع ورفع مستواه إلى عمل مبدع لحل المشكلات ، ويشتمل البرنامج على ست مراحل وهي توسيع الإدراك والتنظيم والتفاعل والإبداع والعواطف والمعلومات والفعل أو العمل ، وكل مرحلة تتألف من عشرة دروس وسيركز الباحث على أول أربعة مراحل تتعلق بصلب بحثنا هذا .

(1) مجدي عبد الكريم ، حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

(2) إدوارد دي بونو ، "برنامج كورت لتعليم التفكير _ دليل البرنامج" ، ترجمة ناديا السرور و ثائر حسين و دنيا فيضي ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 18-36 .

1/3- المرحلة الأولى توسيع مجال الإدراك :

تهتم هذه الأداة بتوسيع مجال الإدراك للموقف الذي يتعرض له الفرد من خلال تعليمه كيفية التفكير في جوانبه المختلفة وبكل الطرق الممكنة بما في ذلك العواقب المحتملة ، الأهداف ، البدائل ، ووجهات نظر الآخرين لذا تهدف هذه الأداة إلى توجيه تفكير الفرد بدلاً إطلاق ردود الفعل المختلفة ، وتتضمن الدروس التالية :

أ. معالجة الأفكار (plus , minus , interest) (PMI) : وتهتم بتعليم الأفراد فحص فكرة ما من خلال التعرف على الجوانب الايجابية (P) والسلبية (M) والمثيرة (I) بدلاً من الحدية والتسرع في القبول أو الرد .

ب. إعتبار جميع العوامل (consider all factors) (CAF) : وتهتم بتعليم الأفراد ضرورة الإهتمام بجميع العوامل المختلفة الكامنة في الموقف وليس الظاهر منها فقط أي أدق التفاصيل .

ج. القوانين (rules) : وتهدف إلى تعليم الأفراد كيفية وضع القوانين التي تنظم تفكيرهم .

د. النتائج والمرتبات (consequences and sequels) (C& S) : وتهتم بتعليم الأفراد ضرورة الإنتباه إلى المستقبل من خلال النظر إلى المخاطر المحتملة والنتائج الحالية والمتوسطة والبعيدة المدى .

هـ. الأهداف والغايات (aims , goals , objective) (AGO) : تهتم بتعليم الأفراد كيفية تصنيف أهدافهم وأهداف الآخرين .

و. التخطيط (planning) : يهتم بتعليم الأفراد كيفية التخطيط بإستخدام الأدوات السابقة وبخاصة (AGO) و (C&S) .

ز. البدائل والخيارات والإحتمالات (alternative possibilities , choices) (APC) : تعليم الأفراد كيفية إستنباط الخيارات والبدائل .

ح. ترتيب الأولويات المهمة (first important priorities) (FIP) : يتضمن تعليم الأفراد ترتيب الأولويات بعد توليد الإحتمالات والبدائل المختلفة .

ط. القرارات (decisions) : تتضمن تعليمهم أهمية اتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها مطبقاً الأدوات السابقة (APC) و (FIP) .

ي. وجهات النظر الأخرى (other point of view) (OPV) :تعليمهم أهمية الأخذ بعين الإعتبار وجهات نظر الآخرين وذلك بتوجيههم نحو فحص النقاط والمسائل التي يثيرها الآخرين .

2/1/3- المرحلة الثانية التفاعل :

- تعنى هذه الأداة بتعليم الفرد القائم على التفاعل بين تفكيره وتفكير الآخرين وتتضمن :
- أ. التحقق من الطرفين (examine both sides) (EBS) : ويطلب من الأفراد فحص مسألة معارضة حتى يتمكنوا من تصويب المسائل بأنفسهم .
- ب. الدليل - أنواع الأدلة (evidence type) : ويهتم بأن يفرق الفرد بين الحقيقة والرأي .
- ج. الدليل - قيم الدليل (evidence value) : يهتم بحث الفرد على تقييم الدليل الذي قد يطرحه أحد الأفراد وذلك لإمكانية أهمية الدليل بالنسبة للمسألة .
- د. الدليل البنية (evidence structure) : ويتم فيه فحص بناء المسألة لتحديد الأدلة التي بنيت عليها آراء الأفراد حول هذه المسألة .
- هـ. الإتفاق والإختلاف وإنعدام العلاقة (agreement , disagreement ,irrelevance) وتختصر (ADI) ويهتم بالتعرف على جوانب الإتفاق والإختلاف والنقاط التي لا علاقة لها بالمسألة .
- و. أن تكون على حق 1 (being right 1) : يعرض طريقتين لإثبات أنك على حق البيان (السبب في قبول الفكرة أو رفضها) والمرجعية (الرجوع للمصادر المتضمنة للحقائق أو الأرقام) .
- ز. أن تكون على حق 2 (being right 2) : تضاف طريقتان لإثبات أنك على حق التسمية (إستخدام الأسماء والملصقات والتصنيفات) وإصدار الأحكام (الأحكام القيمة ذات الجدوى) .
- ح. أن تكون على خطأ 1 (being wrong 1) : هناك طريقتان لإثبات أنك على خطأ المبالغة (معرفة مواقع المبالغة) والتجاهل (إهمال أدلة ونقاط معينة) .
- ط. أن تكون على خطأ 2 (being wrong 2) : ويعرض أيضا طريقتان للخطأ ، الخطأ (التركيز على المسائل التي لا تخلو من الأخطاء) والتحيز (الميل لنقطة دون دليل) .
- ي. المحصلة النهائية (outcome) : يقيم الأفراد ما تم إنجازه في ضوء المناقشة حتى لو لم تتم الموافقة عليه .

3/1/3- التنظيم : (1)

- أ. ميز (recognize) : لعل هذا الدرس من أهم أسس عملية التفكير الإبداعي لأنها تسبق العمليات الأخرى وتهدف إلى تمييز الموقف والظروف الحيطه به بوضوح طالما أن التفكير الإبداعي يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة .
- ب. حل (analyze) : ويتمثل بتعليم الأفراد ضرورة تجزئة المشكلة إلى أسبابها ومكوناتها وللتحليل نوعان ، تحليل الأجزاء الحقيقية كالمكونات ، وتحليل الأجزاء المعنوية كالسمات والخصائص التي تخص المشكلة دون سواها وعندما يتعلم الفرد إدراك نوعي التحليل يكون قادراً على إبداع أفكار تتصف بالشمول .
- ج. قارن (compare) : تتضمن مقارنة ومقاربة المشكلة مع مشاكل سابقة وذلك بهدف الاستفادة من الأفكار السابقة في خدمة المشكلة والعمل على تعديلها إن لزم الأمر .
- د. إختار (select) : التأكد من إختيار البديل الأفضل .
- هـ. أوجد طرقاً أخرى (find other ways) :تعليم الأفراد ضرورة البحث عن طرق غير مألوفة في النظر للأشياء عما يراه الآخرون وهذا ما يعزز من مفهوم الأصالة الإبداعية .
- و. إبدأ (start) : طالما أن للمشكلة عدة بدائل للحل فهذا ربما يستوجب وجود عدة نقاط للبداية يجب على الفرد أخذها بعين الإعتبار .
- ز. نظم (organize) : يعتبر إستمرار لسابقه ويهتم بمعرفة ما هي الخطوة اللاحقة وهذا من شأنه أن يعزز من مراحل العملية الإبداعية بدءاً بتحديد المشكلة إلى جمع البيانات وتحليلها وإختيار البديل وتقييمه .
- ح. ركز (focus) : يهتم بضرورة تعليم الأفراد التركيز على كل نقطة وكل فكرة بشكل دقيق لأنه معيار لدرجة الدقة في الحل .
- ط. إدمج (consolidate) : تعليم الفرد أنه في بعض الأحيان يتطلب الموقف ربط وتركيب ودمج عدد من المراحل والأفكار لإعطاء صورة واضحة .
- ي. إستنتج (conclude) : تعليم الأفراد بأن مقولة لا يوجد نتيجة أمر غير مسموح به وبالتالي عليهم بذل جهد أكبر للوصول لنتيجة .

(1) إدوارد دي بونو ، "برنامج كورت لتعليم التفكير /2 التنظيم" ، ترجمة وتعديل ناديا هايل السرور و ثائر غازي حسين ، عمان ، دار دبيونو للنشر والتوزيع ، 2007، ص 5-45 .

4/1/3- الإبداع : يكون التركيز في هذه الأداة على الإبداع وتنميته : (1)

أ. نعم ولا وإبداعي (yes , no , po) : تهتم بتعليم الأفراد عدم التسرع في الحكم على الموقف سواء صحيح (yes) أو خطأ (no) وإنما إعادة النظر بالموقف والتفكير به بحس إبداعي والتي تدل كلمة (po) على هذا النمط من التفكير ، وهي مشتقة من (hypothesis) أي فرضية على سبيل الجدال لأن الإبداع يسعى إلى إكتشاف أفكار جديدة .

ب. حجر الخطو (stepping stone) : ويهتم بتعليم الأفراد ضرورة طرح الأفكار ولو لم تكن ترتبط بالموقف ولكن المهم هو زيادة القدرة على إقتراح الأفكار .

ج. مدخلات عشوائية (random input) : تتضمن إدخال كلمات عشوائية غير مرتبطة بالموقف وهي تشبه حجر الخطو مع إختلاف أن حجر الخطو يمكن للفرد وضعه لكن المدخل العشوائي لا يكون من إختيار الفرد وإنما هو محاولة لتحريض الفكر على أفكار جديدة .

د. تحدي المفهوم أو الفكرة (concept challenge) : يتطلب هذا الدرس قيام الفرد بمعارضة الأفكار الصحيحة والمثبتة ليس لمحاولة إثبات خطأها ولكن في محاولة لتحدي تفرداها .

هـ. الفكرة السائدة / الرئيسية (dominant idea) : الفكرة السائدة هي في الغالب عادة يعمل بها في المنظمة ، لذا يركز هذا الدرس أنه عند إكتشاف الفكرة السائدة لأي ظرف أو موقف فإنه يسهل الهرب منها وإنتاج فكرة جديدة مثال : الخدمات البريدية (الفكرة السائدة هي السرعة) فيمكن الهرب من هذه الفكرة وتحويلها إلى فكرة جديدة مثل الأمان (خدمة بريدية آمنة في ثلاث أيام أفضل من خدمة بريدية خاطئة في يوم واحد) .

و. تعريف المشكلة (define the problem) : نتيجة إختلاف الأفراد في الميول والإتجاهات والمؤهلات فسوف يختلفون في تحديده للمشكلة وهذا بالطبع مادة جيدة للنقاش لأنها تمكن من رؤية المشكل من جميع الزوايا وتؤسس لظهور أكثر من حل إبداعي .

ز. إزالة الأخطاء (remove faults) : عند بناء عدة بدائل يمكن أن تتضمن هذه العملية العديد من الأخطاء ويجب أن يتعلم الفرد أنه يمكن إيجاد فكرة جديدة عندما يتم إزالة الأخطاء ، ولإفادة أكثر من هذا الدرس يمكن أن يتم تناول الأخطاء بشكل جماعي ليستفيد جميع الأفراد وبشاركوا في كيفية إزالة الأخطاء وبماذا سوف تعوض .

1 إدوارد دي بونو ، "برنامج كورت لتعليم التفكير 4/ الإبداع" ، ترجمة وتعديل ناديا هايل السرور و تائر غازي حسين ، عمان ، دار ديبونو للنشر والتوزيع ، 2007، ص 5- 57 .

ح. الربط (combination) : تعزيز قدرة الفرد على ربط الأجزاء مع بعضها البعض للوصول إلى شيء له قيمة .

ط. المتطلبات (requirements) : يتم تعليم الأفراد ضرورة الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الموقف الخاصة عن غيره والإبتعاد عن مقولة أن الفكرة تأتي أولاً ثم يتم تحسينها لتناسب المتطلبات .

ي. التقييم (evaluation) : يتم تذكير الفرد بأن كل فكرة لا تجتاز إختبار التقييم يمكن أن تعدل إلى فكرة جديدة بدلاً من إهمالها ، فالتقييم هنا يؤمن تغذية راجعة إلى مرحلة إزالة الأخطاء التي يمكن أن تؤسس لأفكار إبداعية جديدة .

يمكن للمنظمة أن تبدأ بالدروس بدون ترتيب لكن يفضل أن يبدأ تطبيق هذا البرنامج في المنظمة بأداة توسيع مجال إدراك الأفراد ثم يتم الانتقال إلى أي أداة أو درس آخر .

2/3- برنامج (الماسترثنكر) لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية : (1)

وضعه العالم الإنكليزي (إدوارد دي بونو) سنة 1988 ، حيث يقوم مركز في الولايات المتحدة الأمريكية بنشر مثل هذه البرامج ويمكن إستخدام هذا البرنامج لتعليم العاملين في كثير من المنظمات كيفية زيادة ورفع مستوى المهارات الفكرية الإبداعية حيث يتألف هذا البرنامج من أبواب متعددة وهي بشكل موجز :

1/2/3- الباب الأول والثاني : يتضمن التعريف بالبرنامج والتأكيد على أن التفكير مهارة وهي مصدر الإبداع وأنه بحاجة إلى أساليب وطرق لتنميته ، ويركز أيضاً على أهمية تعليم الفرد مهارات التفكير فكلما إزداد تعليم الفرد على مهارات التفكير كلما إزدادت درجة الإتقان والإبداع .

2/2/3- الباب الثالث : يركز هذا الباب على علاقة الذكاء بالتفكير وأن الأذكاء يخافون من النتائج غير المضمونة خوفاً من الوقوع في الخطأ ، لهذا فهم يبدون بعيدين عن الإبداع كون أن الإبداع يتطلب في مضمونه المخاطرة ، لذا يشجع هذا الباب الأفراد على التفكير بغض النظر عن النتائج المحتملة .

3/2/3- الباب الرابع : يوضح هذا الباب مفهومين عامين :

أ- التفكير الإبداعي الفاعل : ويتم فيه تعليم الفرد كيفية التفكير الإيجابي وكيفية بناء المعلومات والأفكار التي يحتاجها لإنجاز مهمة ما عندما لا تتوفر المعلومات لديه عن تلك المهمة وهذا ما يدعم من مفهوم الطلاقة في إنتاج الأفكار .

(1) ناديا هاييل السرور، مرجع سبق ذكره ، ص 70 - 73 .

ب- **التفكير الإبداعي المتفاعل** : يؤكد على ضرورة تفاعل وإستجابة الفرد للمعلومات التي تتوافر لديه وتحوير وتعديل هذه المعلومات بما يتوافق مع مسار هدفه ويخدم مصالحه في حل المشكلة وهذا ما يدعم المرونة الفكرية التي تتعلق بالقدرة على التحول بالمعلومة .

4/2/3- الباب الخامس : يشبه فيه " دي بونو " نظام التفكير الإبداعي بالجسد الإنساني وهذا الباب يلخص الأبواب التالية.

5/2/3- الباب السادس : يسمى العظام ، ويشتمل على ضرورة أن يميز الفرد بين الأفكار الكبيرة والصغيرة والرئيسة والفرعية ضمن الموقف الواحد مع الأخذ بالأهمية جميع تلك الأفكار وكيفية إعتماها على بعضها البعض وهذا يتفق مع تعليم الفرد القدرة على التحليل كعنصر من عناصر الإبداع.

6/2/3- الباب السابع : العضلات ، ويتضمن تشجيع الفرد على تقييم جوانب الضعف والقوة للأفكار المقترحة وهذا من شأنه أن يعزز من دعم عنصري التحليل و النقد البناء في الإبداع .

7/2/3- الباب الثامن : الأعصاب ، يوضح أهمية أن يقوم الفرد بربط الأفكار ببعضها البعض وفهم تداخلاتها المختلفة وهذا من شأنه أن يعزز من الروح الإبداعية للفرد من خلال زيادة قدرته على التركيب والإستنباط .

8/2/3- الباب التاسع : الدهن ، يوضح ضرورة المحافظة والمواصلة على بناء الأفكار حتى تتبلور الفكرة وبالتالي الوصول إلى صورة متكاملة تمثل حل لقضية ما أو إنجاز لهدف معين وهذا يدعم عنصر الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة على الإستمرار من عناصر الإبداع الإداري .

9/2/3- الباب العاشر : الجلد ، يهتم بكيفية إخراج الفكرة ويتم تعليم الأفراد كيفية التعبير عن مخرجات الأفكار من خلال تدعيم قدرة الفرد على بناء الإحتمالات والنتائج الممكنة وهذا الباب يساعد في رفع مستوى الأفراد وتحفيزهم للميل للتجريب .

10/2/3- الباب الحادي عشر : الصحة ، ويهتم بضرورة أن يركز الفرد على أهمية إختبار الفكرة ومعرفة إلى أي حد خدمت هذه الفكرة الموضوع الذي أبدعت من أجله .

ثالثاً : أثر تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري

1- مقدمة

إن إهتمام المنظمة بضرورة تنمية المسارات الوظيفية للعاملين فيها يمثل صميم العملية الإبداعية لأنه يعمل على خلق وترسيخ مناخ ملائم يشكل تربة خصبة للإبداع ، من خلال جعل هذه المنظمة المسارات العملية أكثر إفادة وقدرة على استخراج الأفكار الإبداعية ، لذا فإن إدراك المنظمة لأهمية تطوير وتنمية المسارات الوظيفية حاضنة للإبداع تعمل على تعزيزه وتدعيمه ، تشكل الركيزة الأساسية لبناء بيئة العمل المبدع أو بيئة الإبداع وضمن هذا المفهوم يمكن الإشارة إلى أن بيئة الإبداع تتضمن ثلاث مفاهيم أساسية : (1)

1/1- مناخ العمل : ويقصد به الإجراءات اليومية التي يقوم بها العامل في المنظمة .

2/1- ثقافة المنظمة : ويقصد بها تقاليد وأعراف وأهداف وقيم المنظمة .

3/1- الإطار : ويتضمن القوانين والتشريعات والضوابط التي تحكم بيئة العمل .

يجب أن تدرك المنظمة أن تنمية المسارات الوظيفية التي تساعد الفرد على زيادة مهاراته وقدراته الإبداعية يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المفاهيم الثلاث السابقة والعمل على تطويرها وتغييرها بحيث تساعد الفرد على الإنتقال من مرحلة الإبداع إلى مرحلة التفكير المبدع .

2- أبعاد تنمية المسار الوظيفي وعلاقتها بمفهوم الإبداع الإداري

تتضمن عملية تنمية المسارات الوظيفية وقدرتها على تمكين الأفراد من الإبداع بعدين أساسيين : (2)

1/2- البعد الفردي (تخطيط المسار) : يدل على كل الطموحات والرغبات التي يفكر الفرد في تحقيقها من خلال وظيفته وماهي الوظائف التي يريد أن يشغلها بناءً على مؤهلاته وقدراته ومهاراته في تبوء هذه الوظيفة أو تلك .

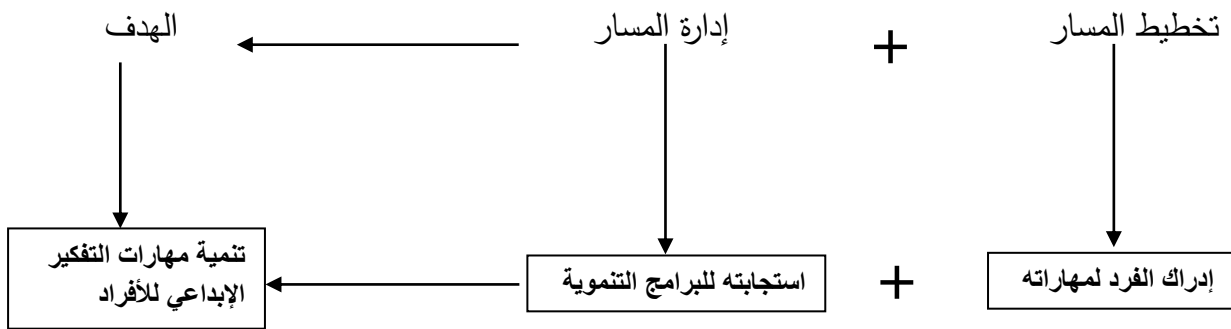
2/2- البعد التنظيمي (إدارة المسار) : ويشير هذه البعد إلى جميع الأساليب والطرائق والوسائل التنموية التي تتبعها المنظمة بغية تطوير أداء عاملها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم على أداء مهام العمل وحل مشكلاته بطرق إبداعية خلاقة .

(1) صالح بن درويش حسن معمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 166 .

(2) صلاح الدين ، الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

يرى كاتريج (Tomas Gutteridge) أن الإتجاه المتوازن لتنمية المسار الوظيفي وجعله أكثر فاعلية في تطوير أداء ومهارات العاملين هو قيام المنظمة بإستخدام هذين البعدين . ويرى الباحث أن بعدي تنمية المسار الوظيفي لهما أثر كبير على تنمية قدرات التفكير الإبداعي لأنه كلما زاد إدراك الفرد للفرق بين المؤهلات والقدرات التي يتمتع بها والمؤهلات والمعارف التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة كلما زادت فرصة إستجابة الفرد إلى الأنشطة والبرامج التنموية التي تتضمنها تنمية المسارات الوظيفية ، وأيضاً كلما قلت الرغبة لدى الفرد في تطوير قدراته ومهاراته والإستفادة من البرامج التنموية للمسارات الوظيفية كلما إبتعد هذا الفرد شيئاً فشيئاً بسبب تقادم خبراته ومؤهلاته وإندثارها مع مرور الزمن .

شكل رقم (8) يوضح علاقة أبعاد تنمية المسار الوظيفي بالإبداع الإداري



المصدر : إعداد الباحث

3- عوامل تنمية المسار الوظيفي المشجعة على تكوين بيئة الإبداع الإداري : (1)

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن للمنظمة أن تنتهجها أثناء تنمية المسارات الوظيفية وجعلها قادرة على توليد الإبداع والإرتقاء بمهارات التفكير الإبداعي للأفراد ، إذ تشمل هذه العوامل على مجموعة من الإجراءات الواجب توفرها في المسارات الوظيفية لتهيئة بيئة إبداعية بمفاهيمها الثلاث أنفة الذكر (مناخ العمل ، ثقافة المنظمة ، الإطار) :

1/3- التحدي :

أظهرت الدراسات أن المسارات الوظيفية التي تعزز من روح التحدي بين الأفراد لإنجاز العمل وحل مشكلاته يشعرون بالحيوية والنشاط ، وهذا ما يصب في مصلحة العمل لأن الأفراد يسعون دوماً إلى

(1) يمكن الرجوع إلى :

1- صالح بن درويش حسن معمار ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 .

(2) Ekvall , G , "Climate Structure And Innovativeness Of Organization Stock Holm " , Sweden . The Swedish Council For Management , 1983 , p545 .

إظهار أفضل ما لديهم من أفكار والعمل على طرح أفكار جديدة ومتميزة عما يأتي به الآخرون وهذا من شأنه أن يعزز من قدرة الفرد على الطلاقة والأصالة الإبداعية .

2/3- الحرية :

إن إحتواء المسار التنظيمي على هامش كبير من الحريات التي تمكن العاملين من التطرق لأي موضوع بما في ذلك حريتهم في إبداء رأيهم حول المنظمة وطريقة العمل لأن ذلك من شأنه أن يعزز من مفهوم النقد البناء الذي يقود إلى أفكار إبداعية تنجز العمل بطرق إبداعية .

3/3- التفاعل المبدع :

يجب أن تعمل المنظمة على تنمية المسارات الوظيفية بحيث تكون هذه المسارات الوظيفية مفتوحة على بعضها البعض وغير مغلقة بغية تواصل الأفراد مع بعضهم البعض ومع قياداتهم ، مما يتيح مساحة أكبر للنقاش وتبادل الأفكار والخبرات فيؤدي بذلك إلى إقتراح العديد من بدائل الحل المبدعة .

4/3- تشجيع التفكير المعاكس : (1)

يجب على المنظمة تنمية مسارات وظيفية لا تعمل على خلق تيار واحد أو توجه واحد في التفكير لأنه يقتل الإبداع فالمعارضة تثمن المناقشات وتدفع الآخرين لإبداء آرائهم ، لذا يجب أن يتم وضع الأفراد ضمن فرق عمل مختلفة الآراء والأهواء والمؤهلات والميول لأن ذلك من شأنه أن يحفز على تكوين أفكار مبدعة ناتجة عن نقد خلاق .

5/3- الوقت :

أي إتاحة الوقت الكافي للفرد العامل للتكيف مع الوظيفة الحالية أو الجديدة لأنه يساعد الفرد على إدراك ما تتطلبه الوظيفة من مهارات وأفكار للنهوض بها بالإضافة إلى زيادة قدرته على تحديد مكان القوة والضعف فيها فيعمل على إزالتها أو تقليلها من خلال قدرته على التحديد والتوصيف الدقيق للمشكلات التي تعتبر من أولى خطوات المرحلة الإبداعية .

6/3- المرح :

توفير الوسائل الترفيهية المناسبة داخل المسارات الوظيفية يساعد على تجدد النشاط والقدرات الفكرية والذهنية للفرد .

(1) فهد بن عوض الله راحم السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

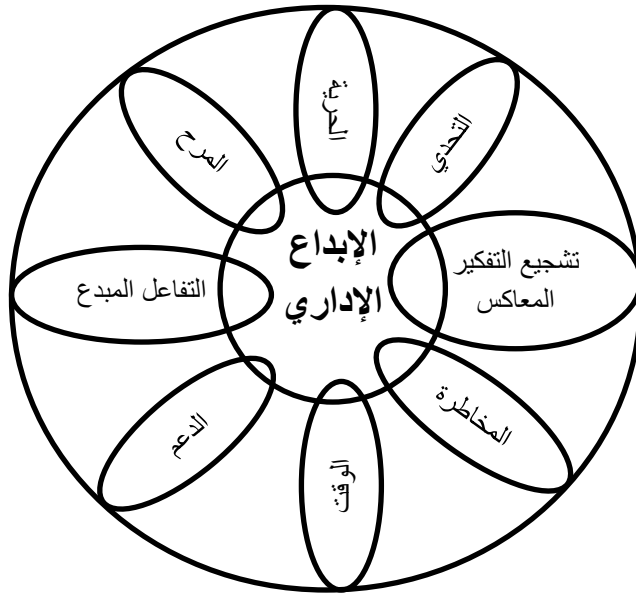
7/3- التدعيم والمساندة :

أي تعزيز الفكرة لدى الفرد بأن المنظمة تساند الأفكار الإبداعية وتقف إلى جانبها من خلال مساواة مهارات الإبداع بالمهارات الأخرى المطلوبة لشغل الوظيفة ، وإعتبار الإبداع أحد معايير جودة العمل وكفاءة العامل ، ويمكن ربط الأفكار والمهارات الإبداعية بأنظمة الحوافز المادية والمعنوية ، بالإضافة إلى إشعار الفرد بأهميته كفرد قادر على الإبداع من خلال مشاركته في إتخاذ القرار والتفويض إليه ببعض الصلاحيات ، التي تساعده على حرية الحركة والتفكير والعمل وتخليص المسارات الوظيفية من التعقيد والروتين وجعلها أكثر حيوية ومرونة .

8/3- المخاطرة :

إن المنظمة التي تنمي مسارات وظيفية تسمح للعاملين بتجربة أفكارهم وتوفير أماكن لتطبيق هذه الأفكار والسماح لهم بهامش من الخطأ على إعتبار أن الخطأ فرصة للتعلم والتدريب تتيح فرص لظهور أفكار جديدة وهذا ما يعزز قدرة الفرد على التنبؤ بالحلول الممكنة والميل للتجريب بغية الوصول إلى حل المشكلات بطرق إبداعية.

شكل رقم (9) أثر عوامل تنمية المسار الوظيفي في تدعيم عملية الإبداع الإداري



المصدر: إعداد الباحث

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

يتضمن هذا الفصل في مبحثه الأول مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة والتحليل الوصفي لبيانات البحث وفق المتغيرات الديموغرافية ، أما المبحث الثاني فيتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في إختبار الفرضيات وصدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

1- مصادر جمع البيانات

إعتمد الباحث في جمع البيانات من مصدرين :

1/1- البيانات الثانوية :

إن البيانات الخاصة بالقسم النظري تم جمعها من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية .

2/1- البيانات الأولية :

تم جمع هذه البيانات من خلال إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة تم التوجه به إلى أفراد العينة لقياس تلك المتغيرات .

2- أداة الدراسة

تم إستخدام الإستبيان في الدراسة الميدانية لما لهذه الأداة من السهولة والسرعة في جمع البيانات ، وتم

تفريغ بيانات الإستبيان وتحليلها وفق برنامج (SPSS 17) ، وتضمن الإستبيان ثلاثة أجزاء وهي :

1/2- الجزء الأول : يشتمل على الأسئلة الشخصية المتعلقة بنوع المصرف و الجنس و الصفة الوظيفية و المؤهل العلمي والعمر و الخبرة الوظيفية .

2/2- الجزء الثاني : يشتمل على مجموعة من الأسئلة وعددها (24) سؤالاً حول متغير تنمية

الموارد البشرية بأساليبه التدريب والتعليم وتنمية المسار الوظيفي وجاء توزيع أسئلة هذا الجزء كما يلي:

1/2/2- التدريب وعدد عباراته (8) عبارات .

2/2/2- التعليم وعدد عباراته (7) عبارات .

3/2/2- تنمية المسار الوظيفي وعدد عباراته (9) عبارات .

3/2- الجزء الثالث : يتضمن مجموعة من الأسئلة وعددها (8) أسئلة عن موضوع الإبداع

الإداري.

كما يستعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة كما يلي :

جدول رقم (8) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

3- إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من دقة عبارات أداة الدراسة ومدى ملائمتها لطبيعة البحث وقدرتها على قياس المتغيرات ، قام الباحث بجملة من الإختبارات الحكيمة :

1/3- الصدق الظاهري : للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على الأستاذ المشرف على البحث، بالإضافة إلى عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين⁽¹⁾.

2/3- صدق الإتساق الداخلي : للتحقق من هذا الصدق تم حساب الإتساق الداخلي لكل أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية وعباراته الممثلة له ، بالإضافة إلى متغير الإبداع الإداري والعبارات الممثلة له ، بإستخدام معامل الترابط (بيرسون) وذلك كما هو مبين في الجدولين التاليين:

⁽¹⁾ يراجع الملحق رقم (1).

الجدول رقم (9) يبين قيمة الترابط بين كل أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية وعباراته الممثلة له

الأسلوب	رقم العبارة	قيمة الترابط	مستوى الدلالة	الدلالة
أسلوب التدريب	1	0.566	0.000	دال عند 1%
	2	0.585	0.000	دال عند 1%
	3	0.531	0.001	دال عند 1%
	4	0.505	0.000	دال عند 1%
	5	0.577	0.000	دال عند 1%
	6	0.509	0.001	دال عند 1%
	7	0.513	0.001	دال عند 1%
	8	0.566	0.000	دال عند 1%
أسلوب التعليم	1	0.602	0.000	دال عند 1%
	2	0.599	0.000	دال عند 1%
	3	0.592	0.000	دال عند 1%
	4	0.585	0.000	دال عند 1%
	5	0.571	0.000	دال عند 1%
	6	0.580	0.000	دال عند 1%
	7	0.598	0.000	دال عند 1%
أسلوب تنمية المسار الوظيفي	1	0.577	0.000	دال عند 1%
	2	0.592	0.001	دال عند 1%
	3	0.566	0.000	دال عند 1%
	4	0.497	0.001	دال عند 1%
	5	0.509	0.001	دال عند 1%
	6	0.599	0.000	دال عند 1%
	7	0.547	0.000	دال عند 1%
	8	0.528	0.001	دال عند 1%
	9	0.566	0.000	دال عند 1%

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير الذي تقيسه بمعاملات إرتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية.

الجدول رقم (10) يبين قيمة الترابط بين الإبداع الإداري والعبارات التي تمثله

المحور	رقم البند	قيمة الترابط	مستوى الدلالة	الدلالة
الإبداع الإداري	1	0.502	0.000	دال عند 1%
	2	0.501	0.000	دال عند 1%
	3	0.474	0.000	دال عند 1%
	4	0.503	0.001	دال عند 1%
	5	0.567	0.001	دال عند 1%
	6	0.504	0.000	دال عند 1%
	7	0.455	0.000	دال عند 1%
	8	0.560	0.001	دال عند 1%

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بمتغير الإبداع الإداري بمعاملات إرتباط قوية وجيدة.

3/3- ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل (ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach ") الذي يمكن من خلاله حساب القيمة الأدنى لمعامل ثبات الإستبيان ، والجدول التالي يبين قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان.

الجدول رقم (11) يبين قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ		
8	71%	0.71	مقياس أسلوب التدريب
7	73%	0.73	مقياس أسلوب التعليم
9	80%	0.80	مقياس أسلوب تنمية المسار الوظيفي
8	72%	0.72	مقياس الإبداع الإداري

من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الثبات ألفا كرونباخ جيدة وهذا يدل على درجة ثبات جيدة للإستبيان .

4- العرض والتحليل الوصفي لبيانات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

1/4- الإحصاء الوصفي لمفردات عينة البحث :

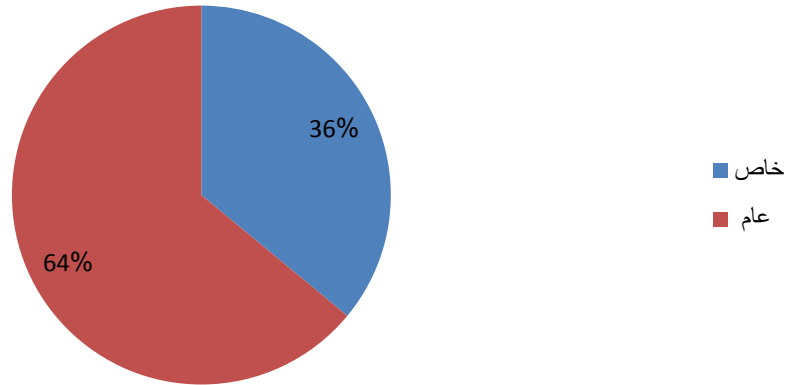
قام الباحث بتحليل عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التي تم إستقصائها من خلال أداة الدراسة :

1/1/4- متغير نوع المصرف :

جدول رقم (12) توزع عينة البحث حسب متغير نوع المصرف

النسبة المئوية	العدد	نوع المصرف
64%	128	عام
36%	72	خاص
100%	200	المجموع

الشكل البياني رقم (10) يوضح توزع العينة حسب نوع المصارف



من الجدول السابق يتضح (36 %) من عينة البحث هم من المصارف الخاصة ، و (64 %) من المصارف العامة وهذا يعود إلى نسبة عدد الفروع لكل نوع من المصارف .

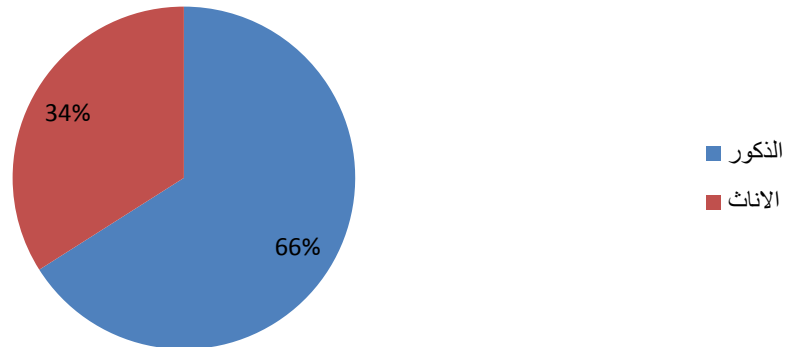
2/1/4- متغير الجنس :

جدول رقم (13) توزع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	132	66%
إناث	68	34%
المجموع	200	100%

من الجدول السابق يتضح أن (66 %) من أفراد العينة هم من الذكور و (34 %) من الإناث ويمكن أن يعزى هذا الفارق الكبير إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث .

الشكل البياني رقم (11) يوضح توزع عينة البحث حسب الجنس



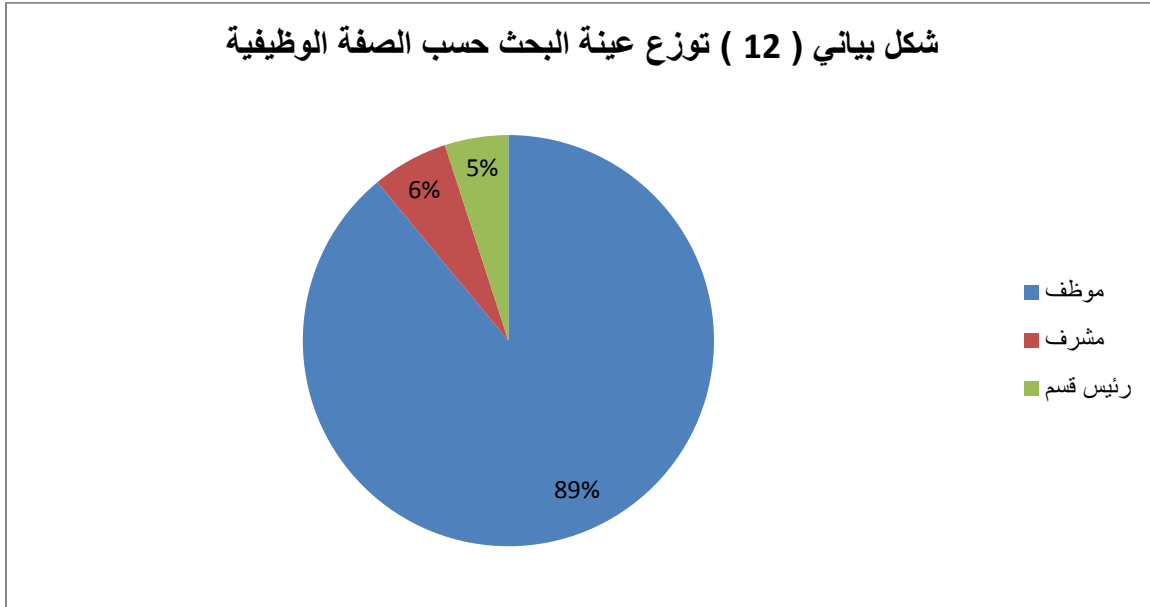
3/1/4- متغير الصفة الوظيفية :

جدول رقم (14) توزيع عينة البحث حسب متغير الصفة الوظيفية

الصفة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
موظف	179	%89
مشرف	12	%6
رئيس قسم	9	%5
المجموع	200	%100

من الجدول السابق إن نسبة الموظفين (89%) ونسبة المشرفين (6%) ونسبة رؤساء الأقسام (5%) ، أي أن الموظفين هم السواد الأعظم .

شكل بياني (12) توزيع عينة البحث حسب الصفة الوظيفية

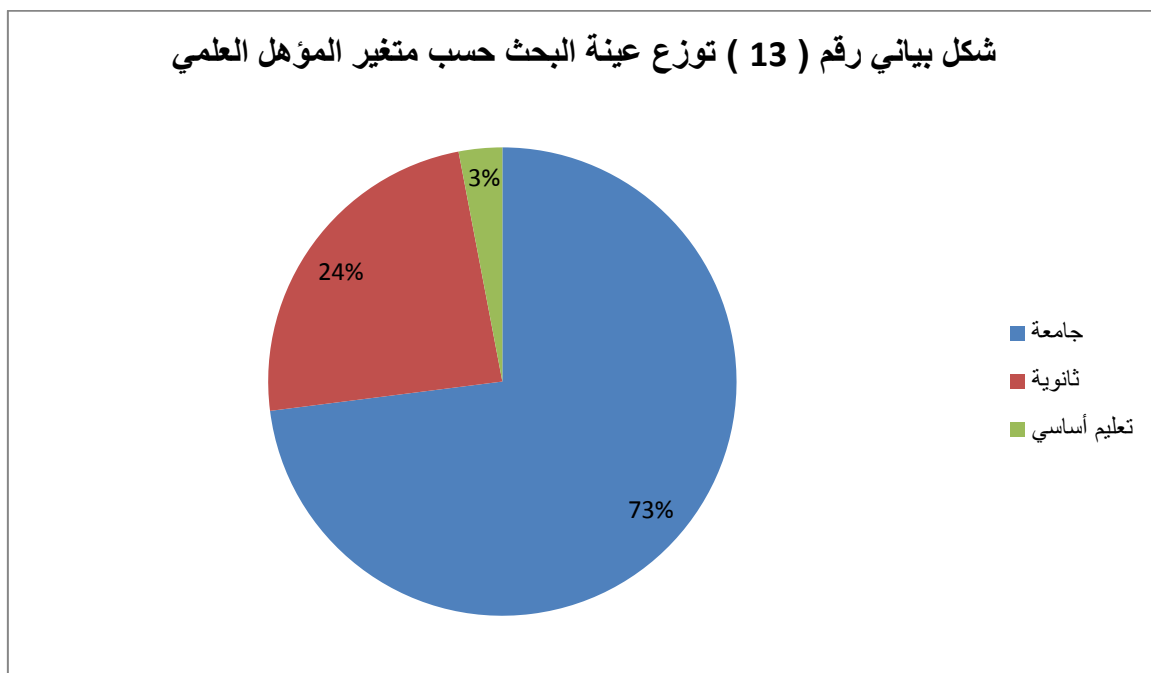


4/1/4- متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (15) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
تعليم أساسي	5	%3
ثانوية	48	%24
جامعة	147	%73
المجموع	200	%100

من الجدول السابق يتضح أن نسبة الجامعيين (73%) ونسبة حملة الشهادة الثانوية (24%) والتعليم الأساسي (3%) ، أي أن العاملين من حملة الشهادة الجامعية هم النسبة الغالبة.



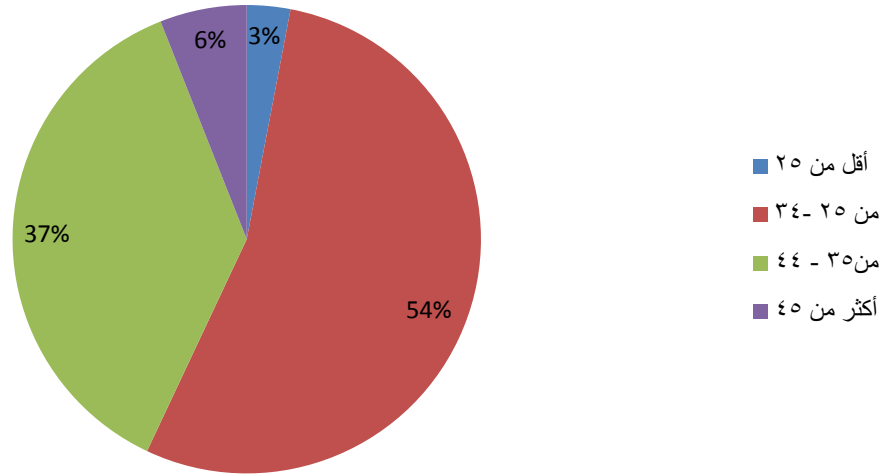
5/1/4- متغير العمر :

جدول رقم (16) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	تبعية العمر
3%	6	أقل من 25
54%	107	من 25-34
37%	74	من 35-44
6%	13	أكثر من 45
100%	200	المجموع

من الجدول السابق نجد أن نسبة معدل الأعمار التي أقل من 25 هي (3%) ومعدل الأعمار من 25 - 34 (54%) وهي الغالبية العظمى ، ومن 35 - 44 هي (37%) ، وأكثر من 45 هي (6%) .

شكل بياني رقم (14) توزع عينة البحث حسب متغير العمر



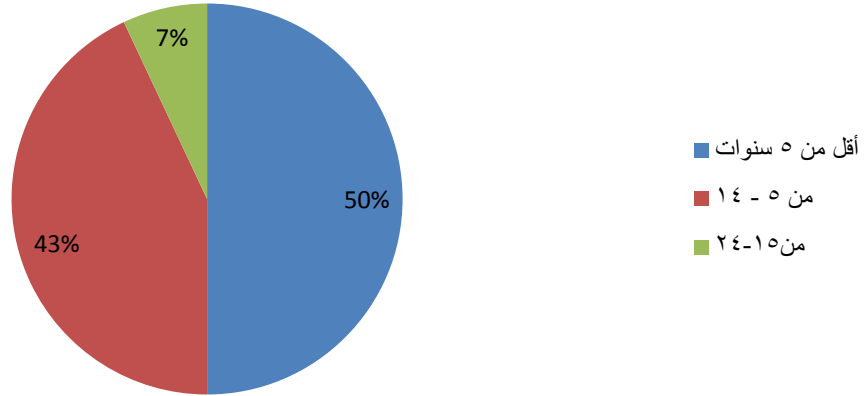
6/1/4- متغير الخبرة الوظيفية :

جدول رقم (17) توزع عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الفئة
%50	100	أقل من 5 سنوات
%43	86	من 5-14
%7	13	من 15-24
%100	200	المجموع

من الجدول السابق يتضح لدينا أن أفراد العينة الذين يتمتعون بخبرة وظيفية أقل من 5 سنوات هي النسبة الأكبر حيث بلغت (%50) ، ومن 5-14 سنة هي (%43) ، ومن 15-24 هي (%7) .

شكل بياني رقم (15) توزع عينة البحث حسب متغير الخبرة الوظيفية



2/4- مدى توفر متغيرات البحث لدى عينة البحث :

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث الأساسية والفرعية ، حيث يوضح المتوسط الحسابي مدى توفر متغيرات البحث ضمن عينة البحث ، بينما يوضح الانحراف المعياري مدى التشتت والتمركز حول الإجابات والجدول التالي بين ذلك .

جدول رقم (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المصرف	N	التدريب		التعليم		تنمية المسار الوظيفي		تنمية الموارد البشرية		الإبداع الإداري	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
خاص	72	3.868	.6269	3.524	.6756	3.076	.6859	3.489	.5174	3.514	.6341
عام	128	3.875	.6487	3.516	.5982	3.134	.7318	3.508	.6341	3.517	.5738

من الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة عن توفر متغيرات البحث كانت (أحياناً) وفق مقياس ليكرت الخماسي ، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.076 - 3.875) ، وأن تمركز الإجابات في المتغيرات كان مشتتاً إلى حدٍ ما حيث كانت قيمة الانحراف المعياري تقريباً (≤ 0.6).

المبحث الثاني إختبار الفرضيات

1- تحديد مستوى الدلالة (المعنوية) :
قبل البدء بإختبار الفرضيات قام الباحث بتحديد مستوى الدلالة أو المعنوية (Level of Significance) عند مستوى (0.05) ، فيكون مستوى الثقة في هذه البحث هو (0.95) .

2- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف - سميرنوف (1- sample k - s)):
سنعرض إختبار كولمجروف - سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (19) إختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

المتغير	مستوى المعنوية
تنمية الموارد البشرية	0.09
التدريب	0.164
التعليم	0.086
تنمية المسار الوظيفي	0.09
الإبداع الإداري	0.10

الجدول السابق يوضح نتائج الاختبار وأن مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من (0.05) ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

3- إختبار الفرضيات :

1/3- إختبار الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإختبار الفرضيات الفرعية التالية :

1/3- لا يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

للتحقق من وجود علاقة بين التدريب والإبداع الإداري، قام الباحث بحساب معامل الارتباط وأنت النتيجة كالآتي:

الجدول رقم (20) يبين معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والإبداع الإداري

Adjusted R Square مدى الدقة في التقدير	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.121	.125	.354 ^a

يبين الجدول السابق نتيجة حساب معامل الارتباط R وبلغ (0.354) ومعامل التحديد R² وقيمته (0.125) ، وبالتالي إن علاقة الارتباط بين التدريب والإبداع علاقة قوية وموجبة .
ثم قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل هناك تأثير لأسلوب التدريب كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (21) يبين تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التدريب في الإبداع الإداري

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	28.311	651.246	1	651.246	Regression
		23.003	198	4554.674	Residual
			199	5205.920	Total

إن مستوى دلالة الاختبار بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وبالتالي يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف العامة والخاصة السورية ، وإن التغير في التدريب يفسر (12.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

ومنه نستنتج :

يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

2/1/3- لا يوجد تأثير لأسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

للتحقق من وجود علاقة بين التعليم والإبداع الإداري، قام الباحث بحساب معامل الارتباط وأنت النتيجة كما هو آتي:

الجدول رقم (22) يبين معامل الارتباط بين أسلوب التعليم والإبداع الإداري

Adjusted R Square مدى الدقة في التقدير	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.178	.182	.427 ^a

يبين الجدول السابق نتيجة حساب معامل الارتباط R وقد بلغ (0.427) ومعامل التحديد R² وقيمته (0.182) ، وبالتالي إن العلاقة بين أسلوب التعليم والإبداع الإداري علاقة موجبة وقوية ، ثم قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل هناك تأثير لأسلوب التعليم كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (23) يبين تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التعليم في الإبداع الإداري

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	44.163	695.673	1	695.673	Regression
		15.752	198	3118.947	Residual
			199	3814.620	Total

إن مستوى دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، أي أنه يوجد تأثير لأسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة السورية ، وإن التغيير في التعليم يفسر (18.2%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري .
ومنه نستنتج :

يوجد تأثير لأسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

3/1/3- لا يوجد تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

للتحقق من وجود علاقة قام الباحث بحساب معامل الارتباط وأنت النتائج كما في الجدول رقم (38) :

الجدول رقم (24)

يبين معامل الارتباط بين أسلوب تنمية المسار الوظيفي والإبداع الإداري

Adjusted R Square مدى الدقة في التقدير	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.285	.289	.537 ^a

يبين الجدول السابق نتيجة حساب معامل الارتباط R وبلغت (0.537) ومعامل التحديد R² هي (0.289)، وبالتالي إن العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي والإبداع الإداري علاقة موجبة وقوية. للتحقق من وجود تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي بإعتباره متغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع ، قام الباحث بإجراء إختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (25)

يبين تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	80.441	2376.747	1	2376.747	Regression
		29.547	198	5850.208	Residual
			199	8226.955	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الإختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية ، وإن التغيرات الحاصلة في تنمية المسار الوظيفي تفسر (28.9 %) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري .

ومنه نستنتج :

يوجد تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

ولإختبار الفرضية الثالثة : لا يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط لمعرفة هل هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والسورية كما يلي :

الجدول رقم (26)

يبين معامل الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري

Adjusted R Square مدى الدقة في التقدير	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.303	.306	.554 ^a

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغ (0.554) وأن قيمة معامل التحديد R^2 هي (0.306) ، ومنه نجد أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري علاقة موجبة وقوية .
للتحقق من وجود تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري قام الباحث بإجراء إختبار تحليل التباين الأحادي كما يلي :

الجدول رقم (27)

يبين تحليل التباين الأحادي لتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المجال: تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري
.000 ^a	87.490	10129.826	1	10129.826	Regression
		115.783	198	22925.049	Residual
			199	33054.875	Total

من الجدول السابق إن مستوى لالة الإختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظرية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلية ، أي أنه يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سوريا ، وإن التغير الحاصل في تنمية الموارد البشرية يفسر (30.6%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.
ومنه نستنتج :

يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

2/3- اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإختبار الفرضيات الفرعية التالية :
 $1/2/3$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء إختبار (t) ، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28)

يبين إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير التدريب

في الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغير نوع المصرف	المجال
غير دالة	.512	198	0.77-	8.63972	59.0556	72	خاص	أسلوب
				7.85407	59.1484	128	عام	التدريب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن متوسط إجابات العاملين في المصارف الخاصة بلغ مقداره (59.056) ، ومتوسط إجابات العاملين في المصارف العامة بلغ (59.148) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.512) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التدريب كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف.

$2/2/3$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

لإختبار هذه الفرضية أجرى الباحث إختبار (t) وأنت النتائج كما في الجدول رقم (45) :

جدول رقم (29)

يبين إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير التعليم في

الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف

المجال	المتغير نوع المصرف	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب التعليم	خاص	72	52.7778	8.61251	0.18	198	.079	غير دالة
	عام	128	52.7578	7.20427				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن متوسط إجابات العاملين في المصارف الخاصة قد بلغ (52.778) ، ومتوسط إجابات العاملين في المصارف العامة (52.758) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.079) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التعليم كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف.

3/2/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام). لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء إختبار (t) وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (30)

يبين إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير

تنمية المسار الوظيفي في الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف

المجال	المتغير نوع المصرف	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب تنمية المسار الوظيفي	خاص	72	55.7917	10.13839	-385-	198	.970	غير دالة
	عام	128	56.3516	9.70477				

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط إجابات العاملين في المصارف الخاصة بلغ (55.792) ، ومتوسط إجابات العاملين في المصارف العامة هو (56.352) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.970) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف.

ولاختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

قام الباحث بإجراء إختبار t وأنت النتائج كما يلي :

جدول رقم (31)

يبين إختبار t لمعرفة الفروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير

تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغير نوع المصرف	المجال
غير دالة	.309	198	-.236	17.1986	111.4028	72	خاص	تأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية
				15.3825	111.9609	128	عام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن متوسط إجابات العاملين في المصارف الخاصة بلغ (111.403) ، ومتوسط إجابات العاملين في المصارف العامة بلغ (111.961) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.309) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف.

3/3- إختبار الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (عام - خاص) .
للتأكد من وجود فروق بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة ودلالة هذه الفروق إن وجدت ، قام الباحث بإجراء إختبار (T) ، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (32)

إختبار T لمعرفة الفروق في تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغير نوع المصرف	المجال
غير دالة	.504	198	- .274	13.46402	83.2917	72	خاص	تنمية الموارد البشرية
				12.60281	83.8125	128	عام	

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن متوسط إجابات الأفراد العاملين في المصارف الخاصة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية بلغ (83.29) ، ومتوسط إجابات الأفراد العاملين في المصارف العامة بلغ (83.81) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.504) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير نوع المصرف.

4/3- إختبار الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات

إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإختبار الفرضيات الفرعية التالية :

1/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

للتأكد من وجود فروق ودلالة هذه الفروق إن وجدت بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة على محور

الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس ، قام الباحث بإجراء إختبار T-test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33)

إختبار T يبين الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس

المجال	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الإبداع الإداري	ذكر	132	28.1667	4.85227	.131	198	.896	غير دالة
	أنثى	68	28.0735	4.60148				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن متوسط إجابات العاملين الذكور فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري بلغ (28.16) ، في حين بلغ المتوسط لدى الإناث (28.07) ومستوى الدلالة المحسوب (0.896) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

2/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

للتأكد من وجود فروق ودلالة هذه الفروق إن وجدت بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة على محور الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف ، قام الباحث بإجراء إختبار T -test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34)

إختبار T يبين الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لنوع المصرف

المجال	المتغير نوع المصرف	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الإبداع الإداري	خاص	72	28.1111	5.07287	-.053	198	.958	غير دالة
	عام	128	28.1484	4.59046				

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات العاملين في المصارف الخاصة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري بلغ (28.11) ومتوسط إجابات العاملين في المصارف العامة هو (28.14) ، ومستوى الدلالة المحسوب (0.958) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي نقبل

الفرضية الصفرية أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المصرف.

3/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية.

للتأكد من وجود فروق ودلالة هذه الفروق إن وجدت بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية، قام الباحث بإستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وأتت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (35) :

الجدول رقم (35)

يبين تحليل التباين الأحادي(ANOVA) الفروق في الإبداع الإداري تبعاً للصفة الوظيفية

القرار	ف	مستوى الدلالة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين تبعاً للصفة الوظيفية
دالة	9.305	.000	2	194.349	388.699	بين المجموعات
			197	20.887	4114.656	داخل المجموعات
			199		4503.355	المجموع

يبين الجدول رقم (35) وجود فروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ، ويُلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق قام الباحث بتطبيق إختبار شيفيه بين كل مجموعتين من مستويات الصفة الوظيفية ، كما هو مبين في الجدول رقم (36):

الجدول رقم (36)

إختبار شيفيه يبين الفروق بين مستويات الصفة الوظيفية للعاملين

القرار	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	الصفة الوظيفية (I)	
غير دال	.123	-2.80726	1.36280	مشرف	موظف
دال	.001	-6.08504*	1.56122	رئيس قسم	
غير دال	.123	2.80726	1.36280	موظف	مشرف
غير دال	.269	-3.27778	2.01526	رئيس قسم	
دال	.001	6.08504*	1.56122	موظف	رئيس
غير دال	.269	3.27778	2.01526	مشرف	قسم

الجدول رقم (37)

يبين عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات الصفة الوظيفية و متوسطهم الحسابي

Subset for alpha = .05	العينة	الصفة الوظيفية
المتوسط الحسابي		
27.6927	179	موظف
30.5000	12	مشرف
33.7778	9	رئيس قسم
	200	المجموع

يُلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن الفروق كانت بين المستويين (موظف و رئيس قسم) ولصالح رئيس القسم ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي توجد فروق بينهما ولا توجد بين باقي المستويات ، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام يمارسون مهام ومسؤوليات أكبر من الموظفين.

4/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وأنت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (38) :

الجدول رقم (38)

يبين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	ف	مستوى الدلالة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
دالة	3.421	.035	2	75.583	151.166	بين المجموعات
			197	22.092	4352.189	داخل المجموعات
			199		4503.355	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أنه توجد فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإبداع الإداري تبعاً للمؤهل العلمي، ويُلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.035) وهي أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق قام الباحث بتطبيق إختبار شيفيه بين كل مجموعتين من مستويات المؤهل العلمي ، كما هو مبين في الجدول رقم (39) :

الجدول رقم (39)

إختبار شيفيه يبين الفروق بين مستويات المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	المؤهل العلمي (I)	
غير دال	.450	2.79583	2.20878	ثانوية	تعليم أساسي
غير دال	.931	.80816	2.13746	جامعة	
غير دال	.450	-2.79583-	2.20878	تعليم أساسي	ثانوية
دال	.041	-1.98767*	.78137	جامعة	
غير دال	.931	-.80816-	2.13746	تعليم أساسي	جامعة
دال	.041	1.98767*	.78137	ثانوية	

الجدول رقم (40)

يبين عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات المؤهل العملي و متوسطهم الحسابي

Subset for alpha = .05	العينة	المؤهل العلمي
المتوسط الحسابي		
29.4000	5	تعليم أساسي
26.6042	48	ثانوية
28.5918	147	جامعة
	200	المجموع

يُلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن الفروق كانت بين المستويين (الثانوية والجامعة) ولصالح حملة الشهادة الجامعية ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.041) وهي أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي توجد فروق بينهما ولا توجد بين باقي المستويات، ويمكن تفسير ذلك نتيجة المستوى الثقافي والعلمي العالي الذي يتمتع به العاملون من حملة الشهادات الجامعية عن غيرهم من العاملين ذوي الشهادات الثانوية .

5/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر.

لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بإستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وأنت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (41) :

الجدول رقم (41)

يبين تحليل التباين الأحادي(ANOVA) الفروق في الابداع الإداري تبعاً لمتغير العمر

القرار	ف	مستوى الدلالة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين تبعاً لمتغير العمر
دالة	3.235	.023	3	70.825	212.474	بين المجموعات
			196	21.892	4290.881	داخل المجموعات
			199		4503.355	المجموع

يبين الجدول رقم (41) الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور الابداع الإداري تبعاً للعمر، ويُلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.023) وهي أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبهذا

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر. ولمعرفة مصدر هذه الفروق قام الباحث بتطبيق إختبار شيفيه بين كل مجموعتين من الفئات العمرية، كما هو مبين في الجدول رقم (42):

الجدول رقم (42)

إختبار شيفيه يبين الفروق بين الفئات العمرية

القرار	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	العمر ()	
دال	.057	-5.42679-	1.96298	من 25 - 34	أقل من 25 سنة
دال	.044	-5.71171*	1.98609	من 35 - 44	
دال	.031	-6.94872*	2.30927	أكثر من 45	
دال	.057	5.42679	1.96298	أقل من 25 سنة	من 25 - 34
غير دال	.983	-.28492-	.70742	من 35 - 44	
غير دال	.747	-1.52193-	1.37427	أكثر من 45	
دال	.044	5.71171*	1.98609	أقل من 25 سنة	من 35 - 44
غير دال	.983	.28492	.70742	من 35 - 44	
غير دال	.856	-1.23701-	1.40708	أكثر من 45	
دال	.031	6.94872*	2.30927	أقل من 25 سن	أكثر من 45
غير دال	.747	1.52193	1.37427	من 25 - 34	
غير دال	.856	1.23701	1.40708	من 35 - 44	

الجدول رقم (43)

يبين عدد أفراد العينة من كل فئة من الفئات العمرية و متوسطهم الحسابي

Subset for alpha = .05	العينة	المؤهل العلمي
المتوسط الحسابي		
22.6667	6	أقل من 25
28.0935	107	من 25-34
28.3784	74	من 35-44
29.6154	13	أكثر من 45
	200	المجموع

يُلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن الفروق كانت بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وباقي الفئات العمرية) ما عدا الفئة (من 25 - 34) ولصالح الفئة العمرية الأكبر سناً (أكثر من 45 سنة)، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب فيها جميعاً قيمة أصغر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبالتالي توجد فروق بينها، ويمكن تفسير ذلك بأن القدرات الإبداعية للفرد ترتبط بشكل وثيق مع تاريخ وحياة الفرد وليس على الشخصية فقط أو الخبرة الوظيفية وهذا يتفق مع دراسة نيغل كنج ونيل اندرسون في دراستهما لمقاييس الإبداع⁽¹⁾.

بالإضافة إلى أن العاملين الأكبر سناً كانوا قادرين على المبادرة والمخاطرة في إتخاذ القرار، وهذا ما يتفق أيضاً مع دراسة محمود العميان⁽²⁾ في دراسته للمعوقات الوجدانية التي تعيق الإبداع الإداري وأيضاً تتفق مع دراسة جيمز آدمز في أن معيقات الإبداع تتمثل في الخوف من المخاطرة والمبادرة في إتخاذ القرار⁽³⁾.

6/4/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

للتأكد من وجود فروق ودلالة هذه الفروق إن وجدت بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية ، قام الباحث بإستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وأنت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (44) :

(1) نيغل كنج وآخرون ، مرجع سبق ذكره، 2004، ص45.

(2) محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص393.

(3) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الجدول رقم (44)

يبين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

القرار	ف	مستوى الدلالة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية
غير دالة	.837	.434	2	18.744	37.488	بين المجموعات
			196	22.382	4386.884	داخل المجموعات
			198		4424.372	المجموع

يبين الجدول رقم (44) الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور الإبداع الإداري تبعاً للخبرة الوظيفية ، ويُلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.434) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (45)

يبين عدد أفراد العينة من كل مستوى من مستويات الخبرة الوظيفية و متوسطهم الحسابي

Substet for alpha = .05	العينة	الخبرة الوظيفية
المتوسط الحسابي		
27.6700	100	أقل من 5 سنوات
28.1538	13	من 15-24
28.5698	86	من 5-14
	200	المجموع

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

1- النتائج :

- بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:
- 1/1- إن الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة يشعرون بأن مصارفهم لا تطبق سياسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتعليم وتنمية المسار الوظيفي) بشكل دائم ومستمر وإنما أحياناً وفي أوقات متباعدة.
- 2/1- إن مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في تلك المصارف متوسط ، وذلك نتيجة ضعف وقلة الأساليب التنموية التي تعزز من قدراتهم على الإبداع.
- 3/1- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى أنه يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية .
- 4/1- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير لأسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.
- 5/1- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير لأسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.
- 6/1- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير لأسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.
- 7/1- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام) .
- 8/1- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التدريب من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام) .

9/1- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب التعليم من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

10/1- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير أسلوب تنمية المسار الوظيفي من أساليب تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

11/1- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (خاص - عام).

12/1- بالنسبة للفرضية الرابعة أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (نوع المصرف - الجنس - الخبرة الوظيفية)، ووجدت هذه الفروق تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادة الجامعية ، وأيضاً تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح رؤساء الأقسام ، وأخيراً تبعاً لمتغير العمر ولصالح الفئة الأكبر سناً .

2- التوصيات

في إطار النتائج التي تم التوصل إليها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات :

1/2- التركيز على تنمية الموارد البشرية والتعامل معها على أنها هدف تسعى إليه المصارف ووسيلة تستطيع المصارف من خلالها تحقيق التقدم والتطور المنشود.

2/2- ضرورة وضع إستراتيجيات دقيقة وواضحة للأساليب التنموية التي يمكن إتباعها وذلك حسب ظروف وإمكانيات كل مصرف على حدا.

3/2- إستخدام أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب - التعليم - تنمية المسار الوظيفي) وغيرها من الأساليب بطريقة واعية ومسؤولة تؤدي إلى تحقيق غايتها بالشكل الأمثل .

4/2- ضرورة استخدام أساليب تنمية الموارد البشرية كعملية مستمرة ودائمة وليس أن تكون مؤقتة ومرحلية.

- 5/2- الدراسة المسبقة والمستمرة لمهارات العاملين ومحاولة تقريب هذه المهارات مع المهارات المطلوبة لشغل مختلف الوظائف في المصرف.
- 6/2- أهمية إدراك أن الإبداع الإداري ضرورة ملحة يجب توافره عند العاملين والعمل على تنميته ورعايته من خلال إتباع وسائل تنمية من شأنها أن تعززه وتدعمه.
- 7/2- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الفروق الجوهرية بين العاملين ومحاولة العمل على ردم الفجوة بينهم من جهة المقدرات والمهارات ، ومحاولة جعل جميع العاملين بنفس السوية العملية والوظيفية.
- 8/2- محاولة تدريب وتعليم العاملين كيفية بناء الأفكار ومدعم بما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم بطريقة خلاقة ومبدعة .
- 9/2- إجراء التعديلات المناسبة على المسارات الوظيفية بحيث تصبح أكثر قدرة على مساعدة العاملين في أداء عملهم .
- 10/2- ضرورة إشعار العاملين بأهميتهم بأنهم جزء فاعل في رسم سياسات المصرف ، وأنهم ليسوا موجودين فقط لتنفيذ ما يأمر به .
- 11/2- تشجيع الأفكار وعدم دفنها لأي سبب من الأسباب ، بل العمل على تقديم الثناء والدعم لصاحبها حتى تصبح خطوة محفزة لهؤلاء العاملين على تقديم المزيد.



قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1- الكتب العربية :

- (1) الأبراشي ، محمد عطية ، "روح التربية والتعليم" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1993.
- (2) أبو النصر ، مدحت، "تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة" ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2004.
- (3) أبو بكر ، مصطفى محمود، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
- (4) الأخرس ، ريم ، "تدريب الموارد البشرية" ، مركز دراسات إدارة النظم الصحية ، سوريا ، وزارة الصحة ، أيار 2003.
- (5) البريدي ، عبدالله عبد الرحمن ، "الإبداع يخلق الأزمات" ، الرياض ، بيت الأفكار الدولية ، 1999.
- (6) بوعناقة ، علي ، وآخرون، "علم الإجتماع التربوي" ، الجزائر ، قسطنطينية ، عين مليلة ، دار الهدى ، بدون سنة .
- (7) بيل ، مالكولم، "التدريب الناجح للموظفين" ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، بيروت ، دار العلوم ، 1997.
- (8) توفيق ، عبد الرحمن ، "منهج الإدارة العليا الإدارة - التفكير الإبداعي" ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة / بميك ، 2001.
- (9) توفيق ، عبد الرحمن ، "منهج الإدارة العليا الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات" ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة / بميك ، 2004.
- (10) جرينبرج ، جيرالد وآخرون ، "إدارة السلوك في المنظمات" ، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، 2004 .
- (11) جوبتا ، برفين ، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" ، ترجمة أحمد المغربي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008.

- (12) جودة ، محفوظ أحمد، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.
- (13) جي مارش ، جيمس، "المنظمات" ، ترجمة عبد الرحمن هيجان ، الرياض ، مطابع الإدارة العامة ، 2001.
- (14) حبيب ، مجدي عبد الكريم ، "هل يمكن تعليم الإبداع" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2007.
- (15) حجازي، محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007.
- (16) حسن ، راوية ، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005.
- (17) الحسينيه ، سليمان إبراهيم ، "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي"، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، 2009.
- (18) دي بونو ، إدوارد، "برنامج كورت لتعليم التفكير - دليل البرنامج" ، ترجمة ناديا السرور و تائر حسين و دنيا فيضي ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- (19) دي بونو ، إدوارد، "برنامج كورت لتعليم التفكير 2- التنظيم" ، ترجمة وتعديل ناديا هايل السرور و تائر غازي حسين ، عمان ، دار ديونو للنشر والتوزيع ، 2007.
- (20) دي بونو ، إدوارد، "برنامج كورت لتعليم التفكير 4 - الإبداع" ، ترجمة وتعديل ناديا هايل السرور و تائر غازي حسين ، عمان ، دار ديونو للنشر والتوزيع ، 2007.
- (21) رشيد ، مازن فارس، "إدارة الموارد البشرية" ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2001.
- (22) السلمي ، علي ، "إدارة الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار غريب ، 1998.
- (23) شاويش ، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" ، عمان ، الشروق ، 2000.
- (24) شقير ، زينب محمود ، "رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين" ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، 2002.
- (25) شوقي ، ناجي جواد، "سلوك تنظيمي" ، الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2000.
- (26) الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، "الإدارة الرائدة" ، الأردن ، عمان ، دار صفاء، 2003.
- (27) الطجم ، عبدالله ، "التطوير التنظيمي" ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2000.

- (28) عبد الباقي ، صلاح الدين، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، 2007.
- (29) عبد الفتاح ، رأفت السيد، "سكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2001.
- (30) العبدولي ، صالح عبد الرحمن ، "مدخل لإدارة الموارد البشرية" ، جامعة جولدن ستيت الأمريكية ، بدون سنة .
- (31) عقيلي ، عمر وصفي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي" ، عمان ، دار وائل، 2005.
- (32) العميان ، محمود ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002.
- (33) غربي ، علي ، وآخرون ، "تنمية الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- (34) فانس ، مايك، وآخرون، "التفكير خارج الصندوق" ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، مكتبة جرير ، 2002.
- (35) الكبيسي ، عامر خضير ، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" ، الإسكندرية ، الكتاب الجامعي الحديث ، 2004.
- (36) كثنوي ، باري ، "إدارة الموارد البشرية" ، الناشر كوجان بيدج ، مصر ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006.
- (37) كنج ، نيجل، وآخرون ، "إدارة أنشطة الابتكار والتغير دليل إنتقادي للمنظمات" ، تعريب محمود حسن حسني ، الرياض ، دار المريخ ، 2004.
- (38) ماهر ، أحمد ، "إتخاذ القرار بين العلم والابتكار" ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008.
- (39) مصطفى ، أحمد سيد ، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين" ، مصر، جامعة بنها ، كلية التجارة ، 2000.
- (40) المعاني ، أيمن ، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع" ، عمان ، مركز أحمد ياسين الفني ، 1996.
- (41) معهد الإدارة العامة ، " برنامج الإبداع الإداري"، قطاع الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، بدون سنة .

- (42) المنعم ، عزة عبد ، وآخرون، "تنمية الإبداع والإبتكار لدى المواطن العربي" ، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000.
- (43) النجار ، فريد ، "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية" ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998.
- (44) الهيتي ، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان دار وائل ، الاردن ، 2003.
- (45) هيجان ، عبد الرحمن أحمد، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الرياض ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،مركز الدراسات والبحوث،1999.

2- المجالات والدوريات :

- (1) أيوب، ناديا حبيب، "العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد 1، أبريل، 2000.
- (2) الداوي ، الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، عدد 6 ، 2008.
- (3) الزهري، رندة، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، علم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002.
- (4) السرور، ناديا هائل، "فاعلية برنامج الماجستير لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية" ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد العاشر ، السنة الخامسة ، يوليو 1996م .
- (5) السويدان، طارق، "إهمال الإبداع وراء إحباط العامل العربي" ، مجلة إبداع ، عدد (2) ، مارس 2003.
- (6) الشبيني، هاشم، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه" ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، العدد 75 ، 1997.
- (7) عبدالرحمن ، بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

- التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، مجلد 24 ، العدد الأول ، 2008.
- (8) عساف، عبد المعطي ، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" ، الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، السنة 17 ، العدد 62 ، 1995.
- (9) فضل الله ، علي فضل الله ، "المقومات الأساسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري" ، المجلة العربية للإدارة ، السنة العاشرة ، العدد الثالث ، 1986.
- (10) قائد، علي عبدالله، "دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال الصغيرة والأصغر الواقع والطموح (دراسة تحليلية)" ، مجلة كلية التجارة والإقتصاد ، جامعة صنعاء ، العدد العشرون ، سبتمبر ، 2002.
- (11) القحطاني، سالم، "المقومات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، مجلة الملك سعود / العلوم الإدارية ، عدد2،المجموعة 14 ، 2002.
- (12) قطامي، يوسف محمود ، وآخرون، "أثر مستوى تعليم الأب والأم والترتيب الولادي في قدرات التفكير الإبداعي لدى عينة من أطفال ما قبل المدرسة بدولة البحرين" ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد التاسع ، السنة الخامسة ، يناير 1996م.
- (13) معمار، صالح بن درويش حسن، " نحو تطوير العمل الإبداعي" ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية ، المجلد 15 ، العدد الثاني ، المدينة المنورة ، جمادى الأولى 1424 ، يوليو 2003م.
- (14) الهيتي، صلاح الدين ، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 20 ، العدد الثاني ، 2004.
- (15) هيجان، عبد الرحمن أحمد، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات" ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، المجلد العاشر العدد العشرون ، رجب 1416هـ ، السنة العاشرة ، نوفمبر 1995.
- (16) هيجان ، عبد الرحمن أحمد، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية" ، مجلة الإدارة العامة، عدد 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1420هـ، 1999م.

3- الأبحاث العلمية غير المنشورة:

- (1) أبو سلمية، باسمة علي حسن، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة، 2007.
- (2) أبو فارس، محمود عودة، "الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا ،الأردن ، عمان ، الجامعة الأردنية ، 1990.
- (3) جحان، نور سالم حمد، "أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز، 1997.
- (4) الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، 1997 .
- (5) رضا، حاتم علي حسن، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2003.
- (6) السامرائي، أحمد هشام، "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي / قطاع الكهرباء في العراق" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الدنمارك ، 2010 .
- (7) السلمي، فهد بن عوض الله زاحم، "ممارسة إدارة الوقت وأثره في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2008.
- (8) السليم، عبدالله يوسف الزامل، "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002.
- (9) السمييري، حامد عاتق مرزوق، "العوامل المؤثرة بالإبداع في المنظمات العامة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز، 2003 .
- (10) شلتوت، أماني خضر، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، 2009 .

- (11) صبطي، عبدة، "أساليب التنمية البشرية بين النموذج الغربي والنموذج الإسلامي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ،جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2006.
- (12) العازمي، محمد بزيغ حامد بن تويلي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية 2006.
- (13) العمري، عبدالله بن علي آل شلعان، "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، 2009 .
- (14) الفياض، محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1995.
- (15) الليثي، محمد علي حسن، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2008.
- (16) المطيري، نواف بن بجاد، "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 1426هـ ، 2007 .
- (17) المعاني ، أيمن عودة ، "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 1990 .
- (18) واصلي، فاطمة علي محسن، "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 1426هـ، 2004م .

4- المؤتمرات والندوات :

كنعان، طاهر حمدي ، وآخرون ، عنوان الندوة "تنمية الموارد البشرية والنمو الإقتصادي في البلدان العربية" ، مكان إنعقادها الإمارات العربية المتحدة (17-18مايو)، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق النقد العربي ، 1998.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1 - الكتب الأجنبية

- 1) Alkire , Sabina , "**Dimensions Of Human Development**", Printed In Great Britain, Washington, 2002.
- 2) B.R.Gaspersz , Jeff , "**Compete With Creativity**" , Nyenrode Research Group(NRG),Organized By The Dutch Ministry Of Economic Affairs,2005.
- 3) Charney, Cyril , "**The Leader's Tool Kit Hundreds Of Tips And Techniques For Developing the Skills You Need**", American Management Association, New York,2006.
- 4) D .A .Colb," **The Learning Style Inventory**" , Technical Manual Boston , Mass , MC Bev And CO ,IND .A. , And Others (1991) "**Organization Behavior**", An Experimental Approach . Englewood Cliffs ,N . J . Prentice Hall, (1976).
- 5) E.B, Flippo , "**Principles Of Personnel Management**", Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York. 1971.
- 6) E.M, Rogers, "**Diffusion Of Innovations** " ,(3rd ed), New York, The Free Press, 1983.
- 7) G , Ekvall , "**Climate Structure And Innovativeness Of Organization Stock Holm** " , Sweden ,The Swedish Council For Management , 1983 .
- 8) G, Moorhead, And et al, "**Organizational Behavior**", Ist ED, Delhi , AITBS Publishers And Distributors ,2000.
- 9) Harlow , Gate, And et al ,"**introducing Human Resource management**" , 4 Edition , Margaret Foot , FT Prentice Hall ,Edinburgh , 2005 .

- 10) House , William ,"**Human Resource Management** ",licence Study Manual , United Kingdom ,London,To ABE ,RRC Business Training ,1998.
- 11)Laila Marouf , And et al , "**Human Resource Development Policies and Practices for the IT and Information Work Force in Kuwaiti Companies**" , Emerald Group publishing limited ,2004.
- 12) MC Gehee , William ,"**Training And Development Theory - Policies And Practices In Training And Development**",Tr.(Aspa Handbook Of Personal And Industrial Relations),Washington, D.C: The Burean Of National Affairs,INC,1985.
- 13) P, Herriot , "**The Management Of Career** " ,Strategic Prospects For Human Resource Management ,IPP, London,1995.
- 14) Spencer , Lyle , "**RE-engeneering Human Resource**" , JohnE Wiely , New York ,1995 .

2 - المجالات والدوريات الأجنبية

- 1) Aryee , Samuel And etal , "**Career Planning** " , **International Journal Of Human Resource**, NO 3 , Vol 3 ,(May) 1992.
- 2) Alencar , And Others , " **Characteristics Of An Organizational Environment Which Stimulate And Inhibit Creativity** " , **Journal OF Creativity Behavior** , Vol 31 , 1997.
- 3) B .Kabanoff , And el at , "**Effectiveness Of Creativity Training And It's Relation To Selected Personalityl Factors**" , **Journal Of Organizational Behavior** , Issue 3 , Vol 12 , May(1991).
- 4) Caudron , Shari, "**Strategies For Managing Creative Workers**", **Personal Journal**, No 12 , Vol 73, (December 1994).
- 5) Charles , Albano,"**The Effects Of An Experimental Training Program On The Creative Thinking Abilities Of Adults**", **Dissertation Abstracts International** , Vol 46, No 19, 1985.

- 6) J .F . Coates , And el at , **"Workplace Creativity" , Employment Relations Today**, No2 , Vol35, (Spring 1994).
- 7) M .Higgins , James, **"Creating Creativity" , Training And Development** ,Issue 11 , Vol 48 , November , 1994.
- 8) Mcfadzean , Elspeth , **"Enhancing Creative Thinking In Organizations" , Management Decision** , Vol 36 , Number 5 , Mcb University Press , London, 1998.
- 9) P. Houck , Tomas ,**"Creativity" , Internal Auditor** , No 3 , Vol 51 ,(June 1994).
- 10) Smolensky, Elizabeth, And Brian , Kleiner , **"How To Train People To Think More Creatively "**, **Management Development Review** , Vol 8 , Number 6 , 1995.
- 11) Teresa, Amabile And Others , **" Assessing The Work Environment"** , **Academy Of Management Journal** , Vol 39 , Number 5 , ABI/Inform ,1996.
- 12) walle , Alf , **"Human Resource management And Native people"**, **A Checklist Of Concerns And Responses ,International Journal Of Social Economics** ,Iss 6 , Vol 34 , 2007 .

ثالثاً - المواقع الإلكترونية :

<http://www.hrm-group.com> منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية

قائمة الملاحق

الملاحق
قائمة

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

❖ الدكتور فداء ناصر

❖ الدكتور مجد صفور

❖ الدكتور رامي الأيوبي

الملحق رقم (2)

(الاستبيان)

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية* في الإبداع الإداري**) جامعة دمشق كلية الإقتصاد ، وذلك بهدف التعرف على دور أساليب تنمية الموارد البشرية في تدعيم عملية الإبداع الإداري في كل من قطاعي المصارف العامة والخاصة في سورية ، لذا يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان علماً أن البيانات الواردة فيه سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً حُسنَ تعاونكم

الباحث

- المصرف الذي تعمل به : عام خاص
- الجنس : ذكر أنثى
- الصفة الوظيفية : موظف مشرف رئيس قسم
- المؤهل العلمي : تعليم أساسي ثانوية عامة إجازة جامعية دراسات عليا
- العمر : أقل من 25 من 25 - 34 من 35 - 44 أكثر من 45
- الخبرة الوظيفية : أقل من 5 سنوات من 5 - 14 من 15 - 24 أكثر من 25

(*) تنمية الموارد البشرية : هي العملية التي تهدف إلى تحسين المهارات والقدرات الفنية والسلوكية لدى العاملين وذلك بغرض تحسين الأداء .

(**) الإبداع الإداري : هو القدرة على إبتكار أساليب وأفكار تؤدي إلى إنجاز العمل بطريقة خلاقة مبدعة.

أولاً : العبارات التي تناولت موضوع التدريب (1):

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يهتم المصرف بضرورة تدريب العاملين					
2	إكتسبت مهارات جديدة من الدورات التدريبية التي وفرها لي المصرف.					
3	ساعد التدريب على تطوير أدائي في العمل					
4	يشجع التدريب على طرح الأفكار والمشاركة بدلاً من الإنصات					
5	تزداد مهاراتي الفكرية بعد الخضوع للدورات التدريبية					
6	تزداد مهاراتي العملية بعد الخضوع للدورات التدريبية					
7	يسهم التدريب في المصرف بتزويد المتدربين بالمهارات التي تساعد على الإبداع					
8	ساعد التدريب في تغيير طريقتنا بالتعاطي مع المشكلات من زوايا مختلفة					

(1) التدريب : هو العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد الخبرات اللازمة التي تزيد من قدرته على أداء العمل .

ثانياً : العبارات التي تناولت موضوع التعليم (1) :

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يسعى المصرف إلى تعليننا المزيد حول العمل الذي نقوم به					
2	يعمل المصرف على توسيع مجال إدراكنا					
3	عملي في المصرف جعلني أراعي الأولويات					
4	عملي في المصرف جعلني أعير التفاصيل أهمية كبيرة					
5	عملي في المصرف جعلني أعتد على الحدس والتخيل في بناء الأفكار					
6	أراعي وجهات نظر الآخرين في الأفكار المطروحة					
7	أهتم برؤية مدى ارتباط الأجزاء بالهدف الكلي للعمل الذي أقوم به					

(1) التعليم : هو نشاط يهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والقيم الأخلاقية والسلوكية والمفاهيم المطلوبة لأداء مختلف العمليات والوظائف .

ثالثاً : العبارات التي تناولت تنمية المسار الوظيفي (1):

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يوجد لدي فهم واضح لمساري الوظيفي					
2	يهتم المصرف بتنمية مسارنا الوظيفي وتطويره					
3	أشعر بالمنافسة مع زملائي لذا أحاول إظهار أفضل ما لدي					
4	أستمتع بالوظائف التي تتيح لي تجريب طرق جديدة					
5	تدعم إدارة المصرف الأفكار الإبداعية وتساندها					
6	يتيح لي المصرف الصلاحيات التي تمكني من تغيير طريقة العمل					
7	يدعم المصرف وجهات النظر المختلفة ويعززها بالوظيفة الواحدة					
8	يدعم المصرف تطوير المسار الوظيفي بما يساهم في تحقيق أهدافي الفردية					
9	يدعم المصرف تطوير المسار الوظيفي بما يساهم في تكوين بيئة مشجعة على الإبداع					

(1) تنمية المسار الوظيفي : هو تطوير أليات العمل المختلفة التي تؤدي إلى الاستفادة المثلى من أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة .

رابعاً : العبارات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري :

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أحاول أن أكون مبدعاً ومتميزاً في عملي					
2	أفضل حل المشكلات التي تعترضني بطرق غير تقليدية					
3	أعطي كل مشكلة أقصى ما لدي من التفكير					
4	أحاول التفكير بطريقة مختلفة عما يفكر به الآخرون					
5	أفضل أن أكون مرناً في تناول المشكلات وطرح الأفكار					
6	أميل إلى الاعتراض على الأفكار القديمة وأحاول تطويرها					
7	أحاول إيجاد طرقاً جديدة للتعامل مع المسائل الروتينية					
8	أحاول تبسيط المشاكل وتجزئتها					

الباحث.....