

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

مساهمة أساليب تطوير المسار المهني في تحقيق الإبداع

الإداري في المنظمة

-دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة: بشيش علاء الدين، العايب حسام

نوقشت بتاريخ: 2023/06/19

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عزدين عبد الرؤوف	أستاذ محاضر. أ.	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
صونية بتعة	أستاذ محاضر. أ.	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
حريزي فاروق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الدراسية 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

# مساهمة أساليب تطوير المسار المهني في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة

-دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة: بشيش علاء الدين، العايب حسام

نوقشت بتاريخ: 2023/06/19

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عزدين عبد الرؤوف	أستاذ محاضر.أ.	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
صونيه بتغة	أستاذ محاضر.أ.	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
حريزي فاروق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الدراسية 2022-2023

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ذي الفضل والمن والإحسان والصلاة والسلام على نبينا وحبينا وقرّة أعيننا سيد الخلق وخاتم النبيين، ولله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه وكريم عونه وعلى ما فتح به علينا.

بداية أتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذتي الفاضلة والقديرة وقائدة هذا العمل "صونية بتعة" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه الرسالة فكان لها الفضل العظيم في إنجازها.

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سنال شرف مناقشتهم فلهم منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير هذا العمل وستنير مشوارنا العلمي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال وإطارات مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية بالمسيلة وإلى كل من ساعدنا ومد يد العون سواء من قريب أم بعيد.

الطالبين

# إهداء

إلى نھري العطاء وسندي الدنيا الوالدين الکریمین حفظھما اللھ وأطال فی عمرھما ومدھما

بوافر الصحة والعافية

إلى كل أفراد عائلتي

وإلى جميع إخوتي وأخواتي وزملائي وأساتذتي في كل مكان كل باسمه

حبا ..... واعتزازا ..... وتقديرا.

# فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير.....	3
إهداء.....	I
فهرس المحتويات.....	II
فهرس الجداول.....	V
فهرس الاشكال.....	VII
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للمسار الوظيفي والإبداع الإداري.....	7
المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي.....	9
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمسار الوظيفي.....	9
أولاً: مفهوم المسار الوظيفي.....	9
ثانياً: أهمية المسار الوظيفي.....	11
ثالثاً: أهداف المسار الوظيفي.....	13
المطلب الثاني: مراحل وأنواع المسار الوظيفي.....	13
أولاً: مراحل المسار الوظيفي.....	14
ثانياً: أنواع المسار الوظيفي.....	16
المطلب الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي.....	19
أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي.....	19
ثانياً: مداخل تطوير المسار الوظيفي.....	19
ثالثاً: أساليب تطوير المسار الوظيفي.....	24
المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري.....	25
المطلب الأول: ماهية الإبداع.....	25
أولاً: مفهوم الإبداع.....	25

29	..... ثانيا: خصائص الإبداع
30	..... ثالثا: أنواع الإبداع
30	..... المطلب الثاني: عناصر، دوافع ومراحل الإبداع
31	..... أولا: عناصر الإبداع
32	..... ثانيا: دوافع الإبداع
33	..... ثالثا: مراحل الإبداع
34	..... المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع الإداري
34	..... أولا: مفهوم الإبداع الإداري
37	..... ثانيا: مكونات الإبداع الإداري ومستوياته
40	..... ثالثا: معوقات الإبداع الإداري وأهم مقومات نجاحه
44	..... المبحث الثالث: علاقة تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري، الدراسات السابقة لهما
44	..... المطلب الأول: علاقة تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري
44	..... أولا: علاقة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري
44	..... ثانيا: أثر المدخل الفردي (تخطيط المسار الوظيفي) في تحقيق الإبداع الإداري
45	..... ثالثا: أثر المدخل التنظيمي (إدارة المسارات الوظيفية) في تحقيق الإبداع الإداري
45	..... المطلب الثاني: الدراسات السابقة للمسار الوظيفي والإبداع الإداري
46	..... أولا: الدراسات السابقة العربية
48	..... ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية
49	..... ثالثا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
50	..... خلاصة الفصل
51	..... الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
53	..... المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة
53	..... المطلب الأول: نظرة عامة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
56	..... المطلب الثاني: نظرة عامة حول مديرية الاتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية بالمسيلة
59	..... المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
59	..... المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة

60	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
60	المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
67	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
71	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
78	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع
84	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
89	خلاصة الفصل :
91	الخاتمة:
94	المراجع
101	قائمة الملاحق
113	الملخص:

# فهرس الجداول

العنوان	رقم الصفحة
الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي.....	15
الجدول رقم (2): دور الموظف والمنظمة في تطوير المسار الوظيفي .....	23
الجدول رقم (03) : يوضح عينة الدراسة للمؤسستين .....	59
الجدول رقم (4): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان .....	61
الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول(المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي).....	63
الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني(المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي) .....	64
الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث(الابداع الاداري) .....	65
الجدول رقم (8): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة .....	66
الجدول رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس .....	67
الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر .....	68
الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي .....	69
الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة .....	70
الجدول رقم (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	71
الجدول رقم (14): اتجاه عبارات المحور الأول(المدخل الفردي في تطوير للمسار الوظيفي).....	72
الجدول رقم (15): اتجاه عبارات المحور الثاني(المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي) .....	74
الجدول رقم (16): اتجاه عبارات المحور الثالث(تحقيق الابداع الاداري) .....	76
الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة .....	78
الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس .....	79
الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر .....	80
الجدول رقم (20) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي .....	81
الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة .....	82
الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤسسة .....	83
الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها .....	84
الجدول رقم (24): اختبار(Mannwitney) للفروق بين الجنسين في مستوى الابداع الاداري .....	86

- الجدول رقم(25):اختبار(kruskal wallis)للفروق بين الفئات العمرية في مستوى الابداع الاداري ..... 86
- الجدول رقم(26):اختبار(Kruskal wallis)للفروق في مستويات الابداع الاداري بين المستويات التعليمي ..... 87
- الجدول رقم(27):اختبار الفروق في مستوى الابداع الاداري بين مستويات الخبرة ..... 87
- الجدول رقم(28):اختبار(Mannwitney)للفروق بين المؤسستين في مستوى الابداع الاداري ..... 88
- الجدول رقم(29):قائمة الاساتذة المحكمين ..... 102

# فهرس الاشكال

رقم الصفحة

العنوان

- ج ..... الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.....
- 17 ..... الشكل رقم (2): نموذج المسار الوظيفي التقليدي .....
- 18 ..... الشكل رقم (3): نموذج المسار الوظيفي الشبكي .....
- 27 ..... الشكل رقم (4): العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار .....
- 28 ..... الشكل رقم (5): العلاقة التكاملية بين الابداع والاختراع والابتكار .....
- 32 ..... الشكل رقم (6): عناصر الابداع .....
- 38 ..... الشكل رقم (7): مكونات الابداع الاداري .....
- 54 ..... الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.....
- 57 ..... الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات الجزائرية بالمسيلة .....
- 67 ..... الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....
- 68 ..... الشكل رقم (11): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير العمر .....
- 69 ..... الشكل رقم (12): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....
- 70 ..... الشكل رقم (13): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة .....



مقدمة

عامة

## تمهيد:

أصبح موضوع المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الحديثة نظرا للتغيرات المتتالية في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية أيضا، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات تحديات جديدة، من خلال تحليل المناصب وتوسعها في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة، مما يترتب على ذلك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي، نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب.

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات، يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار الغير مألوفة وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات خاصة في الدول الأقل حظا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمرا لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال، باعتباره من الركائز الأساسية للتنمية وأداة مهمة لنمو المنظمة وبناءها وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

ولقد توصلت العديد من المنظمات المعاصرة إلى حقيقة مهمة باعتبار أن القيمة الحقيقية لا تتجسد في رأسمالها المادي فقط وإنما في رأسمالها الفكري أيضا، باعتباره محور ارتكاز العملية الإدارية في المنظمات الحديثة وذلك من خلال وضع السياسات التحفيزية وتوفير البرامج التدريبية، لتأهيل وإعداد الموظف لممارسة مناصب أعلى في السلم الوظيفي.

وبناء على هذا أن ما يهيم المنظمة هو الاستثمار الكفاء في مواردها البشرية، من خلال تأمين الوظيفة المناسبة لكل موظف حسب كفاءته وهنا يدرك الموظف أنه قد حقق جزء من آماله المخططة في مساره الوظيفي وهذا ما يشعره بالرضا والارتياح، الأمر الذي ينتج عنه الولاء للمنظمة، مما يدفعه لتفعيل وإبراز كل قدراته وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنظمة.

## 2. مشكلة الدراسة

إن الحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية ولذلك وجب على المنظمات القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامجها، كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة، لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي ضمان رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه الإبداع الإداري في المنظمة.

وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما دور أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة؟

من التساؤل الرئيسي السابق، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم المدخل الفردي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة؟
- كيف يساهم المدخل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لخصائص العينة الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري بين المؤسسات محل الدراسة؟

## 3. فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسات محل الدراسة عند

مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية التالية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل الفردي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

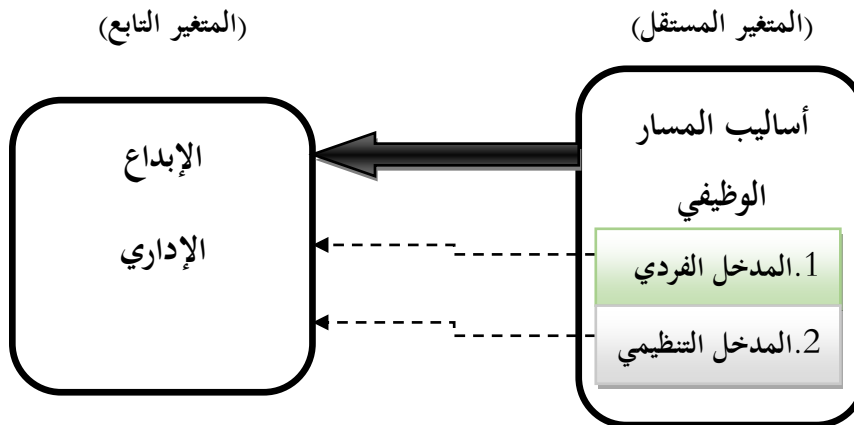
توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لخصائص العينة محل الدراسة (الجنس العمر المستوى التعليمي سنوات الخبرة)

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بين المؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### 4. نموذج الدراسة

يفترض نموذج البحث وجود علاقة ارتباط بين مساهمة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1 ): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يوضح الشكل السابق نموذجاً لدراستنا حيث تمثل المتغير المستقل في أساليب تطوير المسار الوظيفي أما بالنسبة للمتغير التابع حدد في الإبداع الإداري، وضم المتغير المستقل المتغيرات التالية: المدخل الفردي والتنظيمي لتطوير أساليب المسار الوظيفي.

## 5. أهمية البحث

يمكننا حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية بحثنا في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما المسار الوظيفي والإبداع الإداري في المنظمة.
- تظهر أهمية تطوير أساليب المسار الوظيفي في تنمية عقليات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع الإداري في المنظمة حيث يؤدي ذلك إلى رضاهم وكسب ولائهم من جهة وتحسين مدخلات المنظمة وتحقيق السبق التنافسي من جهة أخرى.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين للمؤسسات محل الدراسة من خلال التعرف على كيفية تحقيق الإبداع الإداري بالاعتماد على أساليب تطوير المسار الوظيفي.
- يمكن أن يستفيد منها الباحثون في هذا المجال واستخدامها كمرجع يساعدهم في الإطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات مختلفة وفي مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسات محل الدراسة.

## 6. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة من خلال:

- دراسة المسار الوظيفي والإبداع الإداري والتعرف على مختلف الجوانب الخاصة بهما.
- معرفة طرق تجسيد الإبداع الإداري في المنظمات الاقتصادية.
- توضيح دور الإبداع الإداري في ضل التقدم العلمي والتطور المتسارع الذي تشهده المنظمات.
- معرفة مختلف العوائق التي تصادف المنظمات وتعرقل الإبداع الإداري داخلها.
- تقديم الاقتراحات والوصايا اللازمة لنجاح تخطيط المسار الوظيفي من أجل تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات الاقتصادية.

## 7. المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة موضوعنا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة والشمولية لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدم الوصفي في الجزء النظري من العمل أما التحليلي فخصص للجانب التطبيقي، أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات.

## 8. حدود الدراسة

تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

**الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسستي: سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة.

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023 .

**الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على الاطارات والعاملين لمؤسستي: سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة.

**9. محاور الدراسة**

تم تقسيم البحث الى فصلين رئيسيين، تناول الباحث في الفصل الأول الإطار النظري للمسار الوظيفي والإبداع الإداري، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، ضم المبحث الاول ثلاثة مطالب تم تناول فيها عموميات حول المسار الوظيفي، فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب ايضا تم توضيح فيها الإطار النظري للإبداع الإداري.

أما بالنسبة للمبحث الثالث وضحت مطالبه العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بالمسار الوظيفي والإبداع الإداري.

فيما تناول الباحث في الفصل الثاني الاطار التطبيقي للدراسة، حيث قسم الى اربعة مباحث رئيسية، ضم المبحث الأول مطلبين تم تناول فيها التعريف بالمؤسستين محل الدراسة.

فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب تم التوضيح فيها عن اجراءات الدراسة الميدانية، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقسم الى مطلبين تم عرض وتحليل بيانات الدراسة فيها، أما فيما يتعلق بالمبحث الرابع قسم الى مطلبين تناول الباحث فيها اختبار لإعتدالية التوزيع وفرضيات الدراسة.

**10. تحديد المفاهيم**

المسار الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، الإبداع الإداري.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للمسار الوظيفي

والإبداع الإداري

تمهيد:

تعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم روافد الاستثمار في العنصر البشري، حيث تهدف إلى إحداث تغيير نوعي في مجال تقدم وتطور هذا العنصر الهام لكافة المنظمات وهذا عن طريق انتهاج إستراتيجيات التدريب وتنمية المسار الوظيفي وعمليات التقييم من أجل تحسين الكفاءات والمهارات والسلوكيات وزيادة المعارف نحو تحقيق الأهداف المناطة وذلك بالوصول إلى درجة عالية من الجودة في كافة الأنشطة والأعمال والخدمات ما ينعكس بصورة إيجابية على عمل المنظمة والعاملين على حد سواء.

إن الهدف الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على معايير وممارسات وظيفية فريدة من نوعها، تنعكس بدورها على تحسين أداء الموظفين في المنظمة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود يخلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة، الامر الذي يساهم في إطلاق القدرات الإبداعية للموظفين من جهة وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من جهة أخرى.

✓ المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي

✓ المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

✓ المبحث الثالث: علاقة تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري، الدراسات السابقة لهما

## المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة والذي بدوره يمكن المؤسسة من تحديد كيفية التعامل مع قدرات افرادها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة من جهة والعمل على تحفيزهم لتطبيقها من جهة اخرى.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمسار الوظيفي

يمكن القول على المسار الوظيفي، أنه مجموعة من الوظائف والخبرات المتتابعة، التي يكسبها العامل من خلال حياته الوظيفية وسنحاول في هذا المطلب تحديد ماهية المسار الوظيفي وذلك بتعريفه وطرح أهميته وأهدافه وكذلك مراحلها.

### أولاً: مفهوم المسار الوظيفي

تعددت تعاريف المسار الوظيفي ووجهات نظر العلماء حوله فلم تقف على تعريف واحد يعبر عنه، لذلك سوف نعرض بعض من آراء الباحثين حول تعريفه:

### أ-تعريف المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي، يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدي وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وعليه يعرف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل المراحل حتى تحقق جهودهم الفعالية. (أحمد، 2004، صفحة 374)

وعرف المسار الوظيفي على أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم المهني والنجاح الذي يجزره في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر. (يوسف حجيم، 2006، صفحة 485)

ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسياً أو ينتقل إليها أفقياً خلال حياته الوظيفية وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد يختلف من مسار إلى آخر، حسب طبيعة تخصص المسار وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طوله. (عمر، 2005، صفحة 546)

وعرف ايضاً: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. (الكردي، 2010)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاهات مهنية مختلفة، حتى يصل إلى هدفه المنشود ويجب ان تتوافق طموحاته مع الرؤية التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.

#### ب- خصائص المسار الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة للمسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية: (بوراس ف.، 2008، الصفحات 58-59)

- يقع على الفرد أن يرسم المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مرتبط بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- إتباع المسارات الوظيفية يساهم في التقليل من احتمالات الصراع والنزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مبدأ المنفعة العامة والمصلحة المتبادلة بين الطرفين (الفرد والمؤسسة) من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار.

## ثانيا: أهمية المسار الوظيفي

يعد المسار المهني من العناصر الأساسية التي تركز عليها المنظمات الحديثة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهميتها البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع:

### أ. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

✓ إشباع القيم الوظيفية لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم. (قشي، 2009، صفحة 166)

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقية والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيمة ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فلغرض يحاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر. (حليمة، 2016، صفحة 05)

✓ محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي. (معاذ، 2014، صفحة 25)

### ب. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة

تنقسم أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى:

#### 1) تنمية واستخدام الموارد البشرية

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة التي لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله سيصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية. (بوراس، 2008، صفحة 61)

## (2) إدارة الرسوب والجمود الوظيفي

يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة. (حليمة، 2016، صفحة 06)

## (3) تقييم الاداء

يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة: مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس والسن والعمر ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد. (بوراس، 2008، صفحة 82)

## (4) تحسين سمعة المنظمة

إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (أحمد س.، 2010، صفحة 08)

## ج. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمجتمع

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم (الاستقرار المرن) وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى، سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي، أي تحقق الإشباع للفرد من الأجر والترقي وكافة المشبعات المادية وتتفق مع رغباته يتحقق للأفراد الثقة ومن ثم الأمان ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي يسود مناخ نفسي أفضل للأداء وتحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجابة وفي ضوء ذلك يرنو أفراد المجتمع كوحدة واحدة آمنة إلى المستقبل، بعين ملؤها الرضا وبعقول متفتحة ومن ثم مناخ مجتمعي يسوده الأمل والانشراح ويبعد عنه الكآبة والاكتئاب. (حسن محمد، 2013، صفحة 204)

### ثالثا: أهداف المسار الوظيفي

إن الهدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصالح المنظمة وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويمكن ذكر بعض الأهداف فيما يأتي:

- ✓ تحقيق أهداف سياسات المنظمة الإدارية والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل.
- ✓ إشاعة مفهوم العدالة والمساواة بين جميع العاملين وغرسها في نفوسهم من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المناسبة مع قدراتهم.
- ✓ تأمين مرشد دائم ومشجع للعاملين لإنجاز وتحقيق نجاح مساراتهم الوظيفية في المنظمة بالتناغم مع مواهبهم وطموحاتهم.
- ✓ دعم التطوير التنظيمي وتعزيزه مما يشكل حماية للمنظمة من الانهيار. (معاذ، 2014، الصفحات 48-49)
- ✓ مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.
- ✓ تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل وخلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والمعاملات مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات. (بوزروين، 2010، صفحة 16)

### المطلب الثاني: مراحل وأنواع المسار الوظيفي

يتعين أن يكون القائمون على تحديد مراحل المسار الوظيفي، على دراية بالمرحل التي يمر بها الفرد وطبيعة تحديات وطموحات العاملين في كل مرحلة ومعرفة أنواع المسار الوظيفي يساعد كثيرا في توظيف الأفراد في مناصب مناسبة لمؤهلاتهم وإمكانياتهم.

## أولاً: مراحل المسار الوظيفي

إن المسار الوظيفي يمر بسلسلة من المراحل يمكن تحديدها كالتالي:

- أ. **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الافراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية والقيم الذاتية وتفصيلات العمل وغيرها ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والإعلام وبعد الانتهاء من التعرف عن نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فإنهم يبدؤون في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة. (بوراس، 2008، صفحة 64)
- ب. **مرحلة البناء والتأسيس:** تعد هذه المرحلة محور الحياة الوظيفية للفرد لأنه قد ينجح فيها بإيجاد المجال الوظيفي المناسب له والمتوافق مع توقعاته ومهاراته أو قد يفاجأ بعدم توافق العمل مع توقعاته مما يضطره للانسحاب من الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى إن لم يكن هناك عائق قانوني يمنعه من ذلك أو فرص العمل المتاحة او الضغط النفسي والجو المحيط به. (معاذ، 2014، صفحة 39)
- ج. **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته المهنية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الانجاز والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة ويمتلك الفرد في هذه المرحلة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة كما يمكن للمؤسسة استخدامهم كمديرين للعاملين الجدد وتوظيف هذه القدرات نحو تصميم سياسات المؤسسة وأهدافها. (وايد و سليمي، 2012، الصفحات 68-69)
- د. **مرحلة الانفصال الوظيفي:** تعد من أصعب مراحل المسار المهني للفرد خاصة بالنسبة للذين كانت قفزاتهم سريعة ونألو حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يجين الوقت للتقاعد.

والانفصال الوظيفي نوعان:

- **الانفصال التطوعي:** يحصل الانفصال عن العمل من قبل العامل عندما يقر ذلك لأسباب شخصية او مهنية حيث ينهي العامل علاقته بالمنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسار الوظيفي والإبداع الإداري

- الانفصال الغير التطوعي: الانفصال الذي يحدث عندما يقرر صاحب العمل انهاء خدمة العمل بسبب ظروف اقتصادية او عدم التوافق بين العامل والمنظمة. (وايد و سليمي، 2012، الصفحات 68-69)

والجدول التالي يلخص مراحل المسار الوظيفي:

الجدول رقم (1): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

مرحلة الاستيعاب السن 55	مرحلة حفظ المكاسب السن 45- 40	مرحلة التقدم السن 25- 39	مرحلة التأسيس السن 22- 24	المراحل الخصائص
يشترك الآخريين تجاربه وخبراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج العمل	يعتمد على الآخريين في إشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخريين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس والذات	الإبحاز والاستقلالية	يعتمد على الأمن الوظيفي والاستقرار	أهم الاحتياجات

المصدر: (حليمة، 2016، صفحة 09)

يتضح من الجدول السابق أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية المناصب والأفراد في المنظمات.

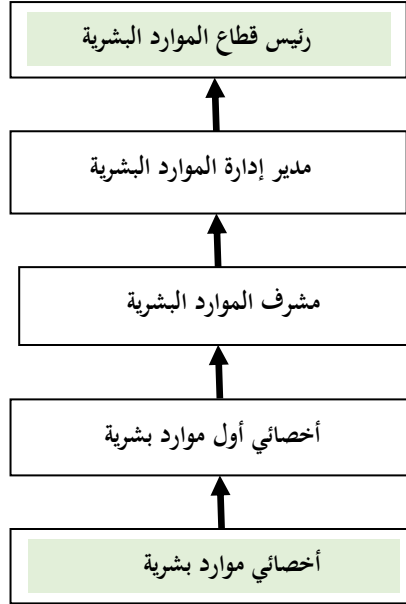
### ثانياً: أنواع المسار الوظيفي

صنف الباحثون أنواع المسارات الوظيفية بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية يمكن توضيحها كالآتي:

**1- المسار التقليدي:** يمثل الحركة العمودية للعامل على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل السلم الوظيفي ثم الانتقال لأعلى السلم الوظيفي عن طريق الترقية وتتصف الوظائف الواقعة على هذا المسار بأنها من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بينهما ولا ينتقل العامل للوظيفة الجديدة إلا بعد تغطية فترة من الزمن في الوظيفة السابقة والتي تعد تهيئة له وهذا يعد من ميزات المسار التقليدي لأنه يوضح مسبقاً المراحل الوظيفية بدقة عالية ولا يبقى العامل فترةً طويلةً في آخر مرحلة من المسار (مرحلة الركود) حتى يحال على التقاعد لأنه إذا مكث طويلاً سيشعر بالملل وعدم الاهتمام به لثبات الراتب وقلة التدريب وتخفيف حجم المسؤوليات والمهام لكبر سن العامل لكن ما يؤخذ على هذا المسار عدم مرونته ومحدودية فرص الترقية وافتراضه أن العامل سيبقى في المنظمة طيلة حياته وسيصل لنهاية المسار المرسوم له. (معاذ، 2014، صفحة 34)

والشكل التالي يوضح نموذجاً للمسار الوظيفي التقليدي:

الشكل رقم (2): نموذج المسار الوظيفي التقليدي



المصدر: (عبد العزيز بن محمد، 2011، صفحة 21)

يتضح من خلال الشكل السابق نموذج عن المسار التقليدي حيث أن الموظف عادة ما يبدأ بوظيفة من أسفل السلم الوظيفي ثم يترقى تدريجياً حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله، إلى بلوغه سن التقاعد.

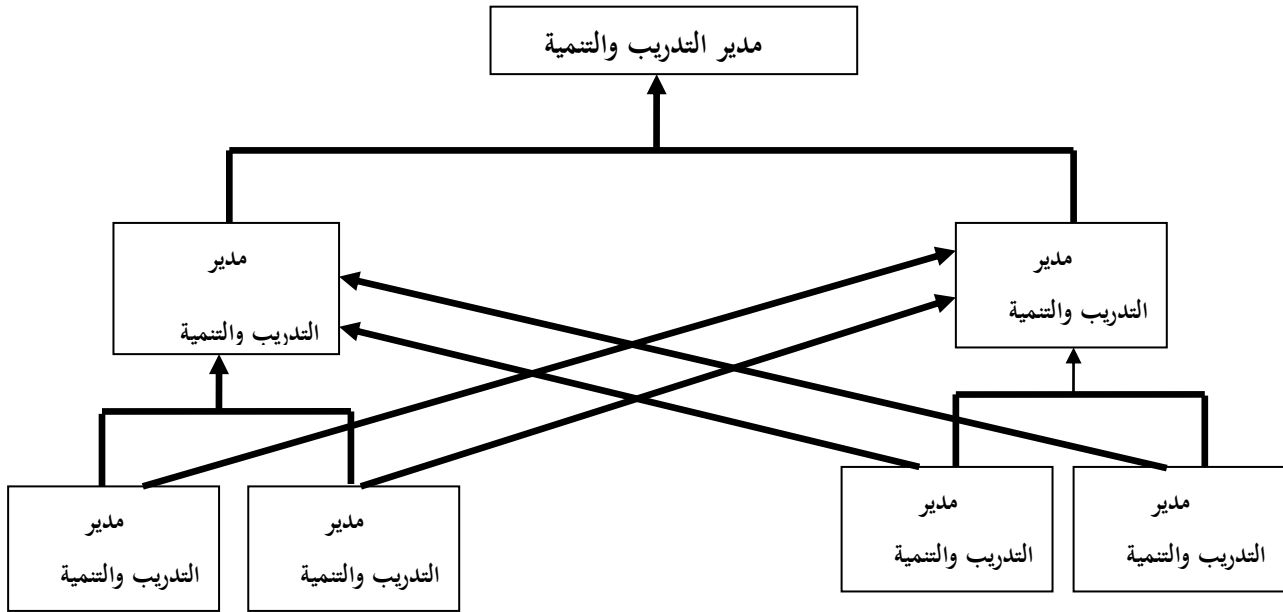
**2- مسار الانجاز:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، أي كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك في سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد. (عمر، 2005، الصفحات 551-

552)

**3- المسار الشبكي** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقدر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي. (عمر، 2005، صفحة 551)

والشكل الموالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي الشبكي:

الشكل رقم (3): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: (عبد العزيز بن محمد، 2011، صفحة 32)

يوضح الشكل أعلاه نموذج للمسار الوظيفي الشبكي حيث نلاحظ أنه مسار مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق يمكن الموظف من ممارسة عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية معينة وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى وممارسة وظائف عليا جديدة.

**4- المسار المتغير:** ويقصد به الاعتماد على الذات في صياغة خطط المسار الوظيفي والقرارات المتعلقة به والبحث عن التغييرات والتصرف بما يناسبها أو إتاحة دور فعال ومستقل للفرد في إدارة وتطوير مساره الوظيفي. (معاذ، 2014، صفحة 36)

### المطلب الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي

يعد تطوير المسار الوظيفي ركيزة من الركائز المهمة في إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر مما أصبح محل اهتمام الأفراد والمنظمات على حد سواء وبهذا سوف نتناول في هذا المطلب مفهومه، مداخله وأساليبه.

### أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت موضوع تطوير المسار الوظيفي حيث عرف بأنه:

مجموعة النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى. (حليمة، 2016، صفحة 36)

وعرف على أنه عملية تطوير مستمرة يستطيع الافراد من خلالها التقدم عبر سلسلة من المراحل يتميز كل منها بمجموعة فريد نسبيا من الخصائص والمهام. (جودي، 2020، صفحة 62)

### ثانياً: مداخل تطوير المسار الوظيفي

تتجزأ عملية تطوير المسار الوظيفي إلى جزأين رئيسيين وهما المدخل الفردي والذي يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد والمدخل التنظيمي والذي يتعلق بإدارة المسارات الوظيفية والتي سوف نتطرق إليها في العناصر التالية:

أ. المدخل الفردي (تخطيط المسار الوظيفي)

يركز هذا المدخل على جعل الفرد يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، أي يتعرف على طموحاته وآماله المستقبلية ثم يتعرف على قدراته ومهاراته وإمكانياته هنا يحدد ما إذا كانت هذه الإمكانيات والمهارات كافية لبلوغ هذه الآمال.

1. مفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفي

يمكن توضيح مفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفي على النحو الآتي:

▪ مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

اختلفت المفاهيم المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تم تعريفه:

هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. (حبيبي و ضراري، 2016، صفحة 33)

كما عرف على انه مجموعة من الأنشطة المشتركة بين الموظف والمنظمة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب لتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المنظمة لحاجتها من هذه الطاقات واستخدامها في عدة مستويات إدارية في المنظمة. (فايزة، 2015، صفحة 113)

▪ أهمية تخطيط المسار الوظيفي

وتبرز أهميته في النقاط التالية: (رتيمي و رابح، 2016، صفحة 119)

✓ تحقيق أهداف الفرد والمنظمة فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق الإنتاجية ورفع الأرباح فالفرد أيضا من جهته يسعى إلى تحقيق الرضا عن العمل وتحقيق أقصى ما يمكن من المكاسب والمناصب.

✓ عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها دخل سياج لا تستطيع الفكك منه.

## 2. معوقات وعوامل نجاح تخطيط المسار الوظيفي

مثلا يوجد معوقات لتخطيط المسار الوظيفي، توجد عوامل تساهم في عملية نجاحه ويمكن تحديدها فيما يلي:

### ❖ معوقات تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي قد تفشل للأسباب التالية:

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل ان يحققها وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.
- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها وهذا أن الشخص يبني امالا تفوق الواقع من جهة ومن جهة أخرى أن المديرين لا يعطون بالا إلى الشباب الذين لديهم طاقات لو تم استغلالها تم طلق إمكانياتهم وطاقاتهم على الواقع مما يساهم في تطوير الأعمال والوظائف.
- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون وأنهم يحتاجون الى ان يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي وان ما درسه يحتاج الى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- **الخوف المتزايد من الهزيمة:** مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد تصبح الحاجة لنجاح قوية جدا.
- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الاعصاب.
- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا. (حبيبي و ضراري، 2016، الصفحات 25-26)

❖ عوامل نجاح تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر عملية مشتركة بين المنظمة والموظف ومن أجل ضمان نجاح تخطيط المسار الوظيفي لابد من أن تتوفر فيه العوامل التالية:

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد حالياً من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل المنظمة.
- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية ويجب ملاحظة ان الأهداف التي تتضمن طموحات عالية. تتضمن أيضاً تحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم معها.
- إعداد الخطط المستقبلية وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف والأفضل البدء بالخطط قصيرة الأجل. (زرادة، 2014، الصفحات 58-59)
- التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الافراد والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالمنصب وخاصة المناصب التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية.
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب اعلى في السلم الوظيفي.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.
- إيجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الافراد.
- تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الاعمال في المنظمة. (حليمة، 2016، الصفحات 22-23)

ب. المدخل التنظيمي (إدارة المسارات التنظيمية)

إن المدخل التنظيمي يتضمن قيام المنظمة بإتباع أساليب (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية المتميزة وأهداف الفرد في الرضا عن العمل والشعور بقيمة ما يقوم به من العمل.

## 1. مفهوم إدارة المسارات الوظيفية

يوجد عدة تعريفات لإدارة المسار الوظيفي نذكر بعضها فيما يلي:

هي عملية تصميم وتنفيذ للأهداف والخطط والإستراتيجيات التي تمكن المديرين من إرضاء حاجات الأفراد وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية. (جودي، 2020، صفحة 56)

وتعتبر عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. (معاذ، 2014، صفحة 44)

وكل هذه الأمور لخصت في الجدول التالي:

### الجدول رقم(2): دور الموظف والمنظمة في تطوير المسار الوظيفي

دور المنظمة	دور الموظف
-تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي	-إدراك وتقييم ذاته
-تحليل الموظف وتقييم أدائه	-تحديد نواحي الضعف والقوة
-تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين	-استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم
-إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة والمتوقعة	-تصميم أهداف لتعزيز مهاراته
	-تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها
	-السعي للإفادة من خبرة الزملاء القدامى او مدير ناصح

المصدر: (جودي، 2020، صفحة 53)

### ثالثا: أساليب تطوير المسار الوظيفي

تعتبر آليات المسار الوظيفي مصدر تحفيز للموارد البشرية في المنظمة حيث تدفعهم نحو بذل جهود أفضل لتطبيق خطط المنظمة من جهة وإشباع حاجياتهم المختلفة من جهة أخرى حيث يمكن تلخيص هذه الآليات في النقاط التالية:

- **التدريب والتكوين:** هو النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة العاملين في أداء أعمالهم، لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة. (بوزروين، 2010، صفحة 34)
- **التحفيز:** هي العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد التي تحدد نمط السلوك المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الانسانية، كما يمكن تعريفه انه تلك العملية التي يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى لدى الموارد البشرية وتزويد رغباتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الانتاجية. (غضبان و عولمي، 2019، الصفحات 21-22)
- **الخدمات الاجتماعية:** يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة، بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج عملهم ويتم اللجوء اليه لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات سير العمل. (بوزروين، 2010، صفحة 90)
- **الترقية:** وهي قرار تقليد الموظف الى وظيفة اعلى في مستوى التنظيم الاداري من وظيفته الحالية أي نقله من وضع وظيفي اقل الى وضع أحسن ويتحمل بموجبه مسؤوليات ومهام أكبر وتحسين أيضا من الناحية المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلاوات وقد تكون ترقية بزيادة مرتبه فقط دون تحمل مسؤوليات اضافية. (غضبان و عولمي، 2019، صفحة 28)
- **النقل:** يعتبر النقل من اهم الطرق التي تتيح للموظف تغيير الأجواء وتحديد مساره الوظيفي، فهي تحقق اما مصلحته الشخصية او مصلحة المرفق، كما تعد ايضا من الوسائل التي تبعث روح الحركية في الحياة المهنية للموظفين. (غضبان و عولمي، 2019، صفحة 33)
- **التمكين:** هو المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني للأفراد ويعتمد على درجة عالية من الوثوق في كفاءات الأفراد وقدرتهم على اتخاذ القرارات. (غري، 2016، صفحة 04)

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

يشهد عصرنا الحالي الكثير من التغيرات المتسارعة نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها والاستفادة منها. وقد فرض ذلك على المنظمات إيجاد طرق حديثة مبتكرة ونبد الطرق التقليدية والروتينية وتطوير البنى التحتية من خلال توظيف تقنيات ابداعية متطورة وأشخاص يتطلعون الى التجديد وتوليد الافكار وهذا ما جعل من الابداع الاداري أحد أهم المكونات الادارية الاساسية للمنظمات المعاصرة باعتباره أملها في معالجة مشاكلها وتحدياتها الحالية والمستقبلية.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء وهذا الاهتمام يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث والمعاهد التدريبية، باعتباره مطلباً أساسياً في ظل هذا العصر الذي يتميز بالتجديد والمنافسة المستمرة.

وبهذا سوف يتناول هذا المطلب مفهوم الإبداع من منظور بعض الباحثين ودراسة لبعض المفاهيم المتعلقة به.

### أولاً: مفهوم الإبداع

أعتبر الإبداع على أنه عملية الإتيان بالجديد كما برزت العديد من المفاهيم المرتبطة به حيث اختلفت آراء الباحثين حول العلاقة بين الإبداع وهذه المفاهيم وكل هذه العناصر سوف يتم شرحها في النقاط الآتية:

#### أ. التعريف اللغوي للإبداع

يعرف الإبداع لغوياً على انه: إن أصل كلمة إبداع كما جاء في لسان العرب مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط من "بدعه بدعا" أي أنشأه على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة. (مجمع اللغة العربية، 1980، صفحة 40)

كما أن الإبداع ذكر في القرآن الكريم بقول الله سبحانه وتعالى (بديع السنوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون) أي خالقهما ومبدعهما بشكل غير مألوف. (القرآن الكريم سورة البقرة الآية 177)

### ب. التعريف الاصطلاحي للإبداع

فعرف حسب دراكر (DRUCKER) على أنه القدرة في تغيير الموارد أو بلغة الاقتصاد التغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (خالد و حسن، 2010، صفحة 34)

كما عرفه أندرسون وكينج (ANDERSEN) و (KING) على أنه قدرة فردية أو جماعية وهي عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. (KING, 2002, p. 86)

وعرف توماس (THOMAS) الإبداع على أنه يعود قبل كل شيء، إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون التعلم والمعارف الجديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع. (THOMAS, 2011, p. 8)

أما بالمعنى العام فللإبداع هو سلوك غير وراثي وإنما سلوك قابل للتعلم والتطوير يدفع الأفراد نحو إيجاد أفكار نادرة وفريدة تقود إلى خلق قيمة مضافة للفرد والمؤسسة والمجتمع مما ينتج عنه حلول جديدة للمشكلات. (زاوش، 2023/2022، الصفحات 07-08)

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية تساهم لنا في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطريقة غير مألوفة.

### ج. علاقة الإبداع بالمفاهيم المتشابهة

برز الكثير من الجدل بين المهتمين في مجال الإبداع حول مدى ارتباط الإبداع ببعض المصطلحات القريبة منه ك: الاختراع والابتكار والذكاء وغيرها لذا سوف نوضح بعض العلاقات بين هذه المفاهيم:

• الإبداع والابتكار

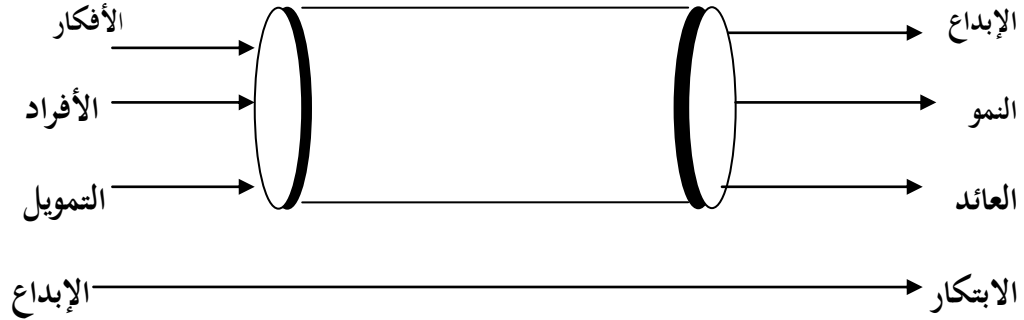
يرى بعض الباحثين أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار، حيث أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أي التطبيق العملي للإبداع، بمعنى أن المنظمة المبتكرة هي التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة. (بديسي، 2011، صفحة 10)

وبالتالي يمكن التعبير عليها بالعلاقة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

Creativity = Innovation + Application

الشكل رقم (4): العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار



الإتيان بأفكار غير مألوفة ومناسبة

التطبيق الناجح للأفكار

المصدر: (عاكف، 2011، صفحة 36)

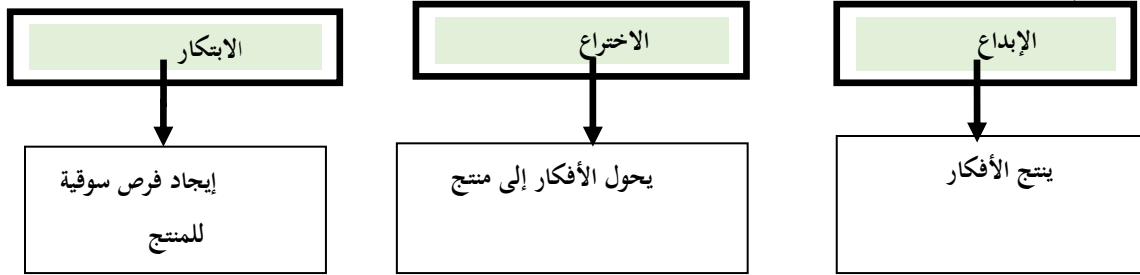
يوضح الشكل السابق على أنه توجد علاقة تكاملية بين الإبداع والابتكار حيث يشير على أن الإبداع عموماً هو عبارة عن أفكار غير مألوفة، أما الابتكار هو التطبيق الناجح لها، أي تحويلها إلى جانبها الملموس ومن ثم البحث عن أفضل فرصة تسويقية لها، الأمر الذي يحقق أفضل عائد منها سواء للفرد أو المنظمة.

• الإبداع والاختراع

الاختراع هو عملية خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع وبالتالي نجد الإبداع هو اول خطوة في

عملية الاختراع. (جمال، 2015، صفحة 10)

الشكل رقم (5): العلاقة التكاملية بين الابداع والاختراع والابتكار



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتعاريف السابقة

يبين هذا الشكل العلاقة المترابطة بين الإبداع والاختراع والابتكار من خلال التعاريف السابقة، بحيث تبين أن الإبداع هو عملية التوليد للأفكار الجوهرية، أما الاختراع هو عملية تحويلها إلى الواقع أي إلى جانبها المادي والابتكار بدوره يقوم باقتناص الفرصة السوقية التي تمكنها من الاستمرارية وتحقيق أكبر ربح ممكن باعتبار أن هذه العملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع.

• الإبداع والذكاء

بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض بينت أن هناك من الادكيااء لم يكونوا مبدعين، كما أن هناك من أقل منهم ذكاء برزت لديهم العديد من الإبداعات.

ومنهم من قال ان هناك علاقة طرديه بين الإبداع والذكاء، مثلا سيبرمان يقول ان الابداع مظهر من مظاهر الذكاء

العام لدى الفرد. (جمال، 2015، صفحة 10)

• الإبداع والتجديد

هو استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان، ليؤدي نفس الوظيفة لكن بطريقة أحسن ويعتبر التجديد جزء من الإبداع. (تدارنت، 2015، صفحة 28)

• الإبداع والاكتشاف

يعرف الاكتشاف بأنه الفعل الذي يؤدي على معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف مثل اكتشاف الجاذبية الأرضية من طرف نيوتن ومنه نجد بأن الاكتشاف يختلف عن الابتكار وعن الاختراع وبالتالي فهو يختلف عن الإبداع أيضا. (نقماري، 2013، صفحة 03)

ثانيا: خصائص الإبداع

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقبه منذ أن خلقه الله، إلا أنه لديه العديد من الميزات والخصائص، التي تميزه عن غيره نذكر بعضها منها: (تدارنت، 2015، صفحة 30)

✓ يجب أن يتميز بمنفعة أو قيمة جديدة عما سبقه مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.

✓ إن الإبداع موجود عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.

✓ إن جهد الإبداع ليس بالضرورة أن تكون مخرجاته شيئا ماديا ملموس، فقد يكون فكرة أو خدمة.

✓ من خصائص الإبداع أيضا الميزة النسبية وقابلية الانتقال، بالإضافة إلى وجود قدر من الكسب من

وراء هذه الفكرة. (الشهري، 2022)

### ثالثا: أنواع الإبداع

اختلفت أنواع الإبداع وتعددت باختلاف المجالات التي يتناولها حيث يمكن ذكر بعض أنواعه المتعلقة بمجال تخصصنا:

- **الإبداع الإنتاجي** هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها. (جمال، 2015، صفحة 20)
- **الإبداع التكنولوجي أو التقني** هو عبارة عن تحويل فكرة مرتبطة بالتكنولوجيا معترف بها، إلى منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو استخدام تكنولوجيا موجودة بطريقة مطورة، بغرض إدخال تحسينات على منتجات أو عمليات إنتاجية موجودة أو يمكن تعريفه على أنه عبارة عن التطبيق الصناعي أو التجاري للاختراع أو لنقل التكنولوجيا. (زواوي، 2018، صفحة 92)
- **الإبداع التسويقي** يقصد به وضع أفكار جديدة غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية وقد يصب على إحدى مجالات التسويق كانت خدمة أو سلعة أو توزيع أو ترويج أو على كل العناصر في آن واحد وبالتالي فالإبداع هنا بدوره يحقق عدة مزايا للمنظمة، أهمها إيجاد فرص جديدة في للبيع من خلال الدخول في اسواق جديدة وبالتالي تحسين صورة المنظمة. (تدارنت، 2015، صفحة 32)
- **الإبداع الإداري أو التنظيمي** يقصد به الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتطوير منتجات في شكل سلع وخدمات جديدة أو تحسينها أو إيجاد استخدامات جديدة لها ويشمل كذلك جهود المؤسسة في تطوير الاساليب الإدارية والتنظيمية الموجودة أو إدخال أساليب إدارية وتنظيمية متطورة وسوف يتم دراسة هذا النوع بالتفصيل لاحقا. (رابح، 2021، صفحة 130)

### المطلب الثاني: عناصر، دوافع ومراحل الإبداع

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي واجهتها المنظمات، مما دفع الباحثين في المجال على التفكير في إيجاد حلول سريعة لها ومن خلال هذه الدراسات تم التوصل إلى العديد من الجوانب المتعلقة به نذكر أهمها كالاتي:

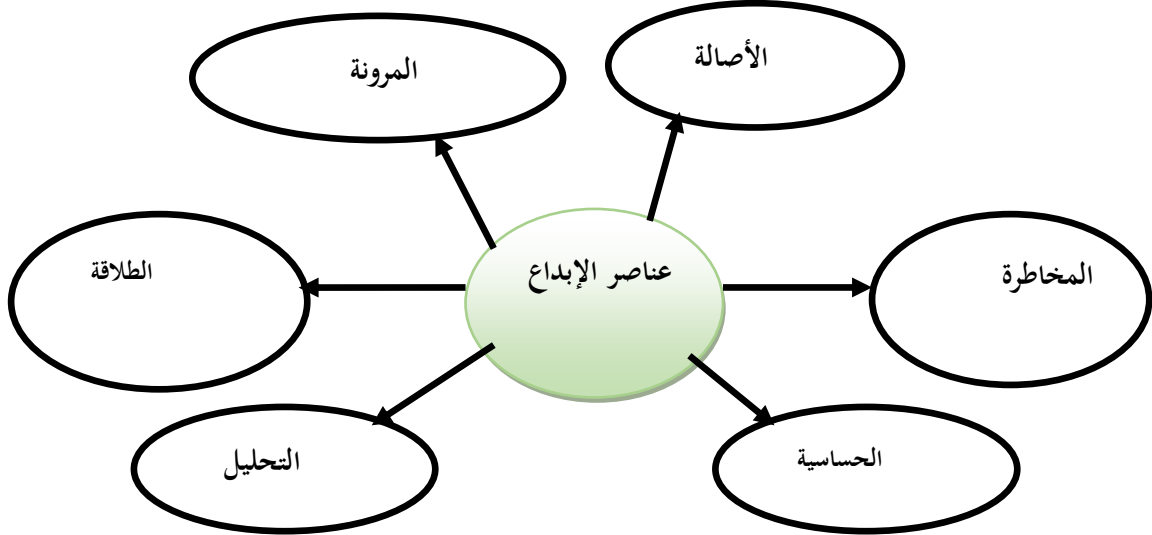
أولاً: عناصر الإبداع

إن للعملية الإبداعية عناصر أساسية لا يمكن التحدث عن الإبداع إلا بتوفرها وبهذا يمكن ذكرها كالتالي:

1. **الإحساس بالمشكلات:** تتجسد هذه الفكرة بوصفها عنصر مهم من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة وبغرض الوصول إلى حلول مبدعة بسببها. (دشتي، بدون تاريخ)
2. **الاصالة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ويقصد أنه كلما زادت الافكار الجديدة وقلت درجة شيوعها وخروجه عن النمط التقليدي، زادت درجة أصالة الفكرة وإتيانها بحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخريين، بشرط أن تكون مفيدة وعلمية وعملية. (الطيب، 1998، صفحة 11)
3. **الطلاقة:** تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات خلال فترة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة ولم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربع من أنواعها: لفظية، فكرية، التداعي، التعبير. (صارم، 2019، صفحة 37)
4. **المرونة:** أن تكون أفكار متنوعة في جوهرها وان لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول او يقف عند طريقة واحدة لإيجاد هذه الحلول فيلزم التغيير باستمرار في المعنى أو الاستعمال أو إستراتيجية العمل أو التغيير في اتجاه التفكير الذي يعني تفسيراً جيداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف ليس بالكم. (جمال، 2015، صفحة 30)
5. **القبول:** إن الإبداع والابتكار لا يكون له قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع أي انه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع ان تصل إلى الآخريين من خلال إنتاجه الإبداعي. (بلال، 2011، صفحة 56)

ومن خلال ما سبق يمكن سوف يمكن تلخيص عناصر الإبداع في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): عناصر الإبداع



المصدر: (سليم أبراهيم، 2009، صفحة 250)

وضح الشكل السابق مجموعة من الصفات التي لا بد من توفرها في الفكرة المبدعة وتمثلت في الطلاقة والمرونة والأصالة وغيرها باعتبار أن خلو العملية الإبداعية من هذه العناصر يؤدي إلى المساس بقيمتها وجودتها.

ثانيا: دوافع الإبداع

الإبداع لا يتجلى في كونه عملية إنتاج أفكار او كشف حقائق جديدة لم تكن من قبل فقط بل تعدى ذلك فأصبح من أساليب العمل خاصة والحياة عامة فلا بد من وجود العديد من الدوافع التي توجهنا للاندماج في عملية الإبداع فما هي تصنيفات هذه الدوافع يا ترى؟

أ) دوافع ذاتية داخلية: (أسامة، 2012، الصفحات 44-45)

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في التجريب في أكثر من مجال.
- تحقيق مكاسب مادية ومعنوية.
- الرغبة في المساهمة بقيمة مضافة عالية.

ب) دوافع البيئة الخارجية: (جمال، 2015، صفحة 16)

- التصدي للمشكلات والتهديدات المحيطة التي تواجهها المؤسسات.
- الحاجة إلى التقدم والازدهار واقتناص الفرص.
- صنع الأحداث ومجاراته التغيير المتسارع.

ت) الدوافع المادية والمعنوية: (جمال، 2015، صفحة 17)

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة.
- الحصول على درجة علمية راقية.

### ثالثاً: مراحل الإبداع

اختلف العلماء والمتخصصون في تحديد عدد مراحل الإبداع، فمنهم من قال إن للإبداع خمسة مراحل مدخلا فيها مرحلة الاهتمام ومنهم من اعتبر أن هذه المرحلة تدخل في مرحلة الإعداد ومنه سوف يتم ذكر مراحل الإبداع على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد أو التحضير: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وتفحص جميع جوانبها وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويرتبط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة. (قريقة و بوعزة، 2019، صفحة 48)

2. مرحلة الاحتضان أو الاختمار: فيها تتفاعل الأفكار في المجال الفكري للمبدع(العقل)وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية هذا الفرد المبدع، مما ينتج عنه حالة من المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات فيقوم باختيار أفضلها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي حول موضوع بحثه. (رابح، 2021، صفحة 139)

3. مرحلة الإشراق أو البروغ: وتتضمن اثبات الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة أو بزوغها المفاجئ التي تؤدي إلى حل المشكلة. (سعيد و شعيب، 2017، صفحة 341)

4. مرحلة التحقق أو الإثبات: وهنا يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع أفكاره لتقييم وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة ودراسة مضاعفاتها. (برباخ، 2018، صفحة 51)

### المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع الإداري

إن أي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها الانهيار والتردي مما يجب على المنظمة أن تغرس في عقول موظفيها ثقافة التجديد والبعد عن الأنماط القديمة، فقد أصبحت العديد من المنظمات الرائدة تشرط على موظفيها المساهمة في نسبة 2 بالمائة من التجديد في نهاية الموسم وهذا يدل على أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمات.

### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

إن خلق مناخ إبداعي في المنظمة أمر ممكن ولكن يتطلب أشخاص يؤمنون بتبني الإبداع وتشجيع كل ما هو جديد ويجب أن يتوفر على مستوى هذه البيئة مجموعة من المكونات التي تساهم في تطبيق المعارف الجديدة وتحقق النتائج المرجوة.

أ) تعريف الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري أحد سبل التجديد والتغيير الذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهومه ونجد من بينها:

الإبداع الإداري هو مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون التي تقضي إلى إيجاد عملية إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع. (توفيق و توفيق، 2009، صفحة 14)

وعرفه عاكف لطفي على أنه مجموعة التغييرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة. (عاكف، 2011، صفحة 34)

وعرف أيضا الإبداع الإداري على أنه البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة. (سيد عبد، 2008، الصفحات 15-16)

والإبداع الإداري بالمفهوم العام هو القدرة الوصول إلى أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المنظمة ويعد الإبداع الإداري محاولة التعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية. (حريزي، 2018، صفحة 87)

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه مجموعة من العمليات والقواعد التي تساهم في تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة من خلال توفير المناخ الملائم لهم وتمكينهم في ممارسة أفكارهم، الأمر الذي ينتج عنه أفكار جديدة وأساليب عمل غير مألوفة تساهم في تحسين الوضعية الإستراتيجية للمنظمة وتساعد في مجابهة التغييرات البيئية المتسارعة.

ب) أهمية الإبداع الإداري

ترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد والإتيان بطرق وأساليب جديدة تساعد وتساهم في حل المشكلات القائمة بطريقة حديثة ومن بين مظاهر أهميته نذكر:

- ✓ يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- ✓ إن الإبداع الإداري يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة على تطوير منتجاتها الجديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى. (Asia & Hadi Abdel, 2021, p. 89)
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.
- ✓ يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعموم المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.
- ✓ يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.
- ✓ يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار وأساليب عمل جديدة الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية. (نديم و نديم، 2004، الصفحات 5-6)
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات البيئية المحيطة. (عماد يونس، 2016، صفحة 34)

ثانيا: مكونات الإبداع الإداري ومستوياته

لا يمكن توليد الأفكار الإبداعية الجيدة إلا بتوفر مكونات الإبداع الإداري التي من شأنها أن تساهم في عملية بزوغ الأفكار عبر مستوياتها الثلاث مما ينتج عنه الحل النموذجي للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ومن هنا يمكن تحديد مكونات الإبداع الإداري ومستوياته:

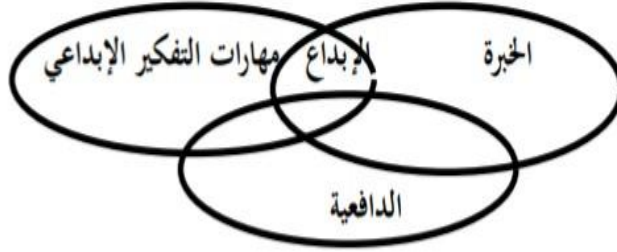
#### أ) مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات أساسية وهي كالاتي:

- **مهارات التفكير الإبداعي:** إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمتنوعة الغير المتوقعة وذلك من أجل التحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.
- **الخبرة:** وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه الأفكار المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصناع قرارات، لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسيا من مكونات الإبداع الإداري، حيث أن عدم تواجدها تدفع القادة إلى قتل الافكار الجديدة، بدلا من تدعيمها لأنهم ينظرون إليها نظرة الشك وأنها إهدار ومضيعة للوقت.
- **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد ويتمثل في الرغبة في الوصول لحل الامثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى ان الدافع هو الذي يحرك اداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها. (بايزيد، 2018، صفحة 24)

والشكل التالي سيوضح العلاقة بين المتغيرات السابقة:

الشكل رقم (7): مكونات الإبداع الإداري



المصدر: (عزة جلال، 2008، صفحة 26)

يوضح الشكل أعلاه كيفية تفاعل هذه المكونات، يتضح أن هناك ثلاث مكونات للإبداع الإداري مرتبطة ببعضها البعض ونقص أي واحدة منها يؤثر على القدرة الإبداعية للقائد والأعضاء أيضا مما يستلزم توفرها جميعا للوصول إلى الأهداف المسطرة ونتيجة ذات جودة أفضل.

### ب) مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مستويات الإبداع الإداري داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد وإبداع على مستوى الجماعة وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل:

#### 1- الإبداع على المستوى الفردي

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحسب درجة المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها. (بلال، 2011، صفحة

125)

أو هو قدرة الفرد على التفكير وتوليد الأفكار الجديدة الغير مألوفة وإظهار الأصالة والجددة في الشيء المبدع لضمان استمراريته. (Anna, 2013, p. 45)

ومن بين السمات التي يتميز بها هذا المستوى من الإبداع نذكر منها:

- **المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته وممارساته للأحداث والأعمال. (تدارنت، 2015، صفحة 30)
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء. (بديسي، 2011، صفحة 13)
- **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على ماهو جديد والقدرة على التسامح والفكاهة وأحيانا يكون من الصعب التعامل معه. (بديسي، 2011، صفحة 13)

## 2- الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، فالإبداع الجماعي يفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية: (حريري، 2018، صفحة 90)

- **الالتزام بالتميز في الأداء** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على خلق مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من أحادية الجنس.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع كلما ازداد عدد أعضاء الجماعة.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة

هو ناتج الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة والذي تتميز فيه المنظمة للاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب وتشجيع المبدعين وتوجيههم وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية. (بلفروم، 2018، صفحة 27)

ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب عليها ان تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة وتأتي به من خلال الافراد العاملين في المنظمة أو من خلال تنمية ما لديهم، فالإبداع في المنظمة يمكن أن يتحقق من خلال بعض العناصر الجوهرية نذكر منها:

- وضع الهدف والاهتمام به والسعي من لأجل تحقيقه.
- التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة.
- الاعتماد على سياسة التحفيز والتمكين والتدريب.
- تركيز إدارة المنظمة على البحث والتجريب.
- زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية. (عاكف، 2011، الصفحات 70-71)

#### ثالثاً: معوقات الإبداع الإداري وأهم مقومات نجاحه

هناك مجموعة من المعوقات التي تواجهها المنظمات وتختلف حسب ظروف كل منظمة ومن أجل تفادي او معالجة هذه المعوقات هناك مجموعة من المقومات التي يجب على المنظمات إتباعها سوف يتم التطرق إليها في هذا الجزء:

#### أ) معوقات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري بالمنظمات يتأثر بجملة من العوامل التي تفرض على القادة الإداريين مسؤولية كبيرة في توفير المناخ الملائم للعملية الإبداعية.

1. معوقات شخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري مايلي: (جمال، 2015، صفحة 226)

- الخوف من الفشل والمخاطرة.
- اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعا.
- إحساس الفرد أنه بلا أهمية في المنظمة وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.

2. معوقات من قبل المدير: وتمثل ممارسات المدير الغير سليمة في المنظمات الاقتصادية على: (توقر، 2015،

صفحة 70)

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة وصادرة من المستوى الأدنى.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم في أي وقت.
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علاقة فشل وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي توجد في العمل.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- تكليف العاملين في المستويات الدنيا بمهام أكثر من قدرتهم والتهديد بالفصل في حال عدم إنجاز القرارات بسرعة.

3. المعوقات التنظيمية: إن عملية الإبداع المؤسسة تقديها مجموعة من العوائق التنظيمية وتغلغل في مستوياتها،

الأمر الذي يؤخر ويكبح ظهور الأفكار الجديدة وجمودها من أهم هذه المعوقات مايلي: (بديسي، 2011،

صفحة 28)

- ✓ الإبقاء على العادات المألوفة: بعض القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول وباعتبار الإبداع يتطلب قدرا من تحمل المخاطرة فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

- ✓ **الأحكام السابقة:** ونقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير ومثال ذلك الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان وعادة ما يكون مثل هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين وخدمة مصالحهم وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لسلطتهم ومكانتهم.
- ✓ **الجمود والكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السلعة أو السوق وهو بدوره يتطلب عزيمة وموازيات للمسؤوليات والمهام وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.
- ✓ **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع ولكن قدرتهم للتعامل معها محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية مميزة وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد ولكنه لا يملك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.
- ✓ **غياب الفرصة:** إن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن الأنماط القديمة يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة الجديدة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وإن فقدان إحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- ✓ **عدم توافر البيئة الإبداعية:** تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد بالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي على بناء علاقات جيدة وهذا يؤدي على تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي، مما ينتج عنه المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضا على هذه النتيجة والعكس صحيح.

#### ب) مقومات ارتقاء الإبداع الإداري:

وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري بطريقة إيجابية، حيث أنها تدفع وتوجه القدرات الإبداعية نحو التجديد المستمر ويمكن تحديد هذه العوامل في النقاط التالية:

- ✓ **بيئة العمل:** إن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم، تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين وهذا ما يؤدي على درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي، ما يؤدي على مزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وطلق قدراتهم الإبداعية الذي بدوره يقتل الجمود والروتين.
- ✓ **جماعة العمل:** إن التعامل الذي يقوم على المحبة والتعاون بين العاملين، يفسح المجال إلى خلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح وهنا يبرز دور القائد في توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء بين العاملين.
- ✓ **الاتصالات الإدارية:** إن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.
- ✓ **اتخاذ القرارات:** إن الطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا التي يحققها القرار للعاملين ومدى مساهمتهم في صنعه، جميعها عوامل تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من جهة ومن جهة أخرى تدعيم فاعلية القرار. (برباخ، 2018، صفحة 56)
- ✓ **التخصص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقوام بالنشاطات المتخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط وتعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع الإداري والتي تسعى من خلالها المنظمات إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. (رمضان، 2014، صفحة 122)

المبحث الثالث: علاقة تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري، الدراسات السابقة لهما

في ظل تناولنا للجوانب الأساسية للمفاهيم الدراسية في المبحثين السابقين وعليه سوف نتناول في هذا المبحث العلاقة بين أساليب تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري وأثر المدخل الفردي والتنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري، مع طرح بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالمسار الوظيفي والإبداع الإداري.

المطلب الأول: علاقة تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري

إن تطوير المسار الوظيفي يساعد الفرد على تصميم أهدافه وتعزيز مهاراته الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الإبداع الإداري وكل هذه الأمور سوف نتناولها في هذا المطلب.

أولاً: علاقة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري

ترتبط العلاقة بين أساليب تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري بشكل كبير، فأسلوب تطوير المسار الوظيفي هو العملية التي تسمح للفرد بتحديد أهدافه الوظيفية وتطوير مهاراته ومعارفه لتحسين أدائه والوصول إلى مركز أعلى في الهرم الوظيفي في مساره الوظيفي.

ومن جهة أخرى يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه القدرة في استخدام الأفكار والمهارات والمعارف المختلفة في العمل وهذا لإعطاء خيارات متنوعة وحلول جديدة وفعالة لمواجهة التحديات التي يواجهها الفرد والمنظمة.

وعليه يمكن القول إن أساليب تطوير المسار الوظيفي تساهم في تعزيز الإبداع الإداري عند الفرد، حيث يتم تشجيع التطوير الذاتي والوظيفي والبحث عن الجديد باستمرار الأمر الذي يعطي المنظمة الأسبقية في الأعمال مما يساهم في نجاحها وتطويرها وتعزيز أدائها العام.

ثانياً: أثر المدخل الفردي (تخطيط المسار الوظيفي) في تحقيق الإبداع الإداري

ترتبط العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإبداع الإداري بطريقة مباشرة وحاسمة، عندما يقوم الفرد بتحديد مسار وظيفي واضح ومحدد ويعمل جاهداً على تحقيقه، فهذا يمنحه قدرة على الإبداع والتفكير الإبداعي.

عندما يكون لدى الفرد رؤية واضحة لمساره الوظيفي ويدرك الخطوات والمراحل المطلوبة لتحقيق هذا المسار، فإنه يصبح بمثابة الرائد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على توجيه كل طاقاته الإبداعية نحو بلوغ هذا المسار، علاوة على ذلك فإن تطوير المسار الوظيفي من خلال أساليبه (الترقية، التدريب، الحوافز) يساعد الفرد في تطوير مهاراته وتوجيه إمكانياته ومواجهته نحو بلوغ الهدف المرجو.

### ثالثاً: أثر المدخل التنظيمي (إدارة المسارات الوظيفية) في تحقيق الإبداع الإداري

تعتبر عملية إدارة المسارات الوظيفية من العوامل المحفزة للإبداع الإداري، حيث يساهم تحديث المهارات والتدريب الدوري في توسيع رؤية الموظفين وزيادة خبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المتعلقة بعملهم والبحث عن حلول جديدة لتحسين أدائهم.

حيث تساهم إدارة المسارات الوظيفية في إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة الأمر الذي يعطي الفرد لمحة عن مساره الوظيفي ويدفعه لبذل جهد أكبر لبلوغ المرحلة القادمة في أقصر وقت ممكن.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة للمسار الوظيفي والإبداع الإداري

قام الباحثين بإجراء قراءة استطلاعية لبعض الدراسات السابقة المتاحة مما ساعدنا على تحديد منهجية ونموذج الدراسة وتحديد أداة البحث المتبعة (الاستبيان) كما ساعدتنا هذه الدراسات في التحديد الدقيق للمتغيرات التي يجب دراستها ميدانياً والفهم الجيد للموضوع والإلمام به ويمكن توضيحها في الدراسات التالية:

أولاً: الدراسات السابقة العربية

أ. الدراسة الأولى: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة

الاعمال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018/2017، من إعداد الطالبة بايزيد أمال بعنوان:

دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة حالة مديرية قطاع الحماية المدنية المسيلة. (بايزيد، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية كمدخل حديث، التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في خلق الإبداع الإداري لدى أفراد مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وقد استخدمت الاستبيان وتم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تركز على قدرة القائد بإقناع مرؤوسيه بأهمية التخلي عن طرق التفكير القديمة وتبني طرقاً إبداعية جديدة لحل المشاكل التي تواجههم واعتبار أن الإبداع الإداري هو خلق أو تحسين أساليب وأفكار جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية بطرق جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.

وكانت الاقتراحات التي جاءت بها الدراسة: يجب على هذا القطاع أن يزيد من التحفيز المعنوي للمرؤوسين

لأنه عامل يساعد على إنجاز الأعمال بأكثر دقة وفعالية، لذا يجب على مديرية القطاع أن تقوم بتكوينات خاصة بالتنبؤ بالمشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء والأخطار التي تواجه الأرواح البشرية.

ب. الدراسة الثانية: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراة في تسيير الموارد البشرية أعدتها الطالبة فايذة

بوراس بعنوان:

إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دراسة حالة مجمع صيدال (فايزة، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وتحديد متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وكذلك محاولة تحديد المعوقات التي تصادف تخطيط المسار الوظيفي وتقديم التوصيات اللازمة لنجاحه.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الأسئلة التي طرحت في الإشكالية والمنهج الاستقرائي

لاختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الاعتماد على الترقية لشغل المناصب الشاغرة وتكون على اساس الأقدمية.
- وجود علاقة طردية بين التخطيط المسار الوظيفي والحوافز.
- كلما زادت ثقة الكفاءات فيما بينهم وشعورهم بالعدالة زاد الرضا الوظيفي.

وكانت التوصيات كالتالي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج تدريبية تساعدهم على تطوير ذاتهم.
- توفير حوافز مادية ومعنوية لدفع الموارد البشرية على بذل جهد أكثر.
- ضرورة الاهتمام بعملية نقل الموظفين بين الأقسام من أجل اكتساب الخبرة في أكثر من وظيفية.

ج. الدراسة الثالثة: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراة في علم النفس والتنظيم أعدها الطالب

رمضان عمومن بعنوان:

علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (رمضان، 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري للموظفين والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي للجامعة والتعرف على النمط القيادي السائد. حيث كانت أهميتها تقوم على التوصل إلى أن الإبداع والتطوير متطلبان أساسيان لأي منظمة كانت عامة أو خاصة وأن المنظمات التي لا تواكب التغير المتسارع الذي يشهده العصر الحالي مصيرها الزوال، اعتمدت على الاسلوب الوصفي والتحليلي في دراستها مما ساعدها إلى التوصل لنتائج والتوصيات التالية:

- توعية وترسيخ مفهوم الإبداع والتغير الإداري فغي أذهان الموظفين.
- الاهتمام بالعنصر البشري لبشري باعتباره من الموارد الأساسية في الإبداع الإداري.
- على القيادة الاعتماد على مبدأ إتاحة الفرص وتفجير الطاقات وتوفير البيئة اللازم وتحسيس الموظفين بالانتماء مع قدر عالي من التحفيز المادي والمعنوي.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية:

أ) الدراسة الأولى دراسة مقدمة في ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة الاعمال بجامعة لايرانتا بفلندا لطالبة (Anna, 2013) بعنوان:

**BUILDING ORGANIZATIONAL CREATIVITY – A MULTITHEORY AND MULTILEVEL APPROACH FOR UNDERSTANDING AND STIMULATING ORGANIZATIONAL CREATIVITY.**

(بناء الإبداع التنظيمي متعدد المستويات ومنهج تحفيز الإبداع التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى التوسع في البحث عن آليات تطوير الإبداع التنظيمي حيث تم تحديد عدد من العوامل الفردية والجماعية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي استخدمت في دراستها المنهج الوصفي والتحليلي وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- ✓ لتركيز على التحفيز لتحسين عملية الإبداع على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- ✓ التركيز على تخزين ومعالجة المعلومات الجديدة الصادرة من كل المستويات وتدريب الفرد على تطبيقها لكيلا تفقد قيمتها وهذا بالفعل سيحقق عائد إيجابي للمنظمة.

ب) الدراسة الثانية: مقال في المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال للباحثين آسيا يعقوب وعبد الهادي الخير بعنوان:

**Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging corona virus epidemic crisis SARS-COV19.**

(An applied study on the Islamic Solidarity Bank Sudan)

( إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمات في ضوء أزمة لكورونا، دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي لسنة (Asia & Hadi Abdel, 2021)

تم اختيار عينة من 50 موظف وزع عليهم الاستبيان، استخدمت الباحثة الأسلوب التحليلي والوصفي لضمان نتائج أفضل حيث تم التوصل إلى أن هناك نسبة متوسطة من الإبداع الإداري في البنك تم عرض التوصيات التالية:

- وجوب القيادة أن تدعم الموظفين وتمكينهم في تجسيد معارفهم وأفكارهم الجديدة.
- إدارة وعقد دورات تدريبية متخصصة في رفع كفاءة العاملين والانتباه لعامل الحوافز المادية والمعنوية وتقبل النقد والاقتراحات لتطوير البنك.

### ثالثاً: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي انقسمت إلى قسمين حيث تناول القسم الأول الدراسات العربية وتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية والتي تناولت مواضيع مختلفة صب بعض منها في المسار الوظيفي والبعض الآخر في الإبداع الإداري فيما جمعت أخرى الموضوعان معاً.

وتوصلنا إلى الملاحظات التالية فيما يتعلق بأوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وكانت كالتالي:

#### أ) أوجه التشابه:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المسار الوظيفي من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية وهو المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام نفس أسلوب جمع البيانات.

#### ب) أوجه الاختلاف:

- ✓ اختلاف المتغيرات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- ✓ اختلاف أهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- ✓ اختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
- ✓ اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد ومستويات المتغير التابع وعلاقته بالمتغير المستقل.
- ✓ اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة والمجتمع.

### خلاصة الفصل:

تعد أساليب تطوير المسار الوظيفي الخطوة الأولى الذي تدفع الفرد نحو تحقيق الإبداع الإداري، حيث تزرع في نفسه ثقافة التطوير الذاتي والوظيفي والبحث عن كل ما هو جديد باستمرار، الأمر الذي يعطي المنظمة الأسبقية في الاعمال مما يساهم في نجاحها وتطويرها وتعزيز أدائها العام، في ظل التغير المتسارع الذي يشهده العصر.

تناول الباحث في الفصل الأول الإطار النظري للمسار الوظيفي والإبداع الإداري، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، ضم المبحث الأول ثلاثة مطالب رئيسية تم تناول فيها عموميات حول المسار الوظيفي، فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب رئيسية ايضا تم توضيح فيها الإطار النظري للإبداع الإداري.

أما بالنسبة للمبحث الثالث وضحت مطالبه العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والإبداع الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بالمسار الوظيفي والإبداع الإداري.



## الفصل الثاني:

### الإطار التطبيقي للدراسة



## تمهيد

تعد أساليب تطوير المسار الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة وذلك عن طريق تمكين الموظفين من اكتشاف مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر فعالية وإنتاجية وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية (اتصالات الجزائر، سونلغاز) بولاية المسيلة وذلك وللوقوف على مساهمة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة وهذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة

المطلب الأول: نظرة عامة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، مع تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح سير عملها، اضافة إلا هذا تحديد مهامها وأهدافها المستقبلية:

أولاً: تعريفها وهيكلها التنظيمي

أ) تعريفها:

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمسيلة تقع في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهي عبارة عن بناية بطابقين اضافة الى الطابق الارضي، حيث تضم الجهة الجنوبية للمديرية مدخلا رئيسا يتم فيه استقبال الزبائن وتسديد الفواتير، أما الجهة الغربية للمديرية تضم المدخل الرئيسي للمديرية، أما الجهة الشرقية يطل على المجمعات السكنية وهو بمثابة موقف خاص للسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية.

تعتبر من ضمن 16 مديرية تابعة للمديرية الجهوية للشرق بقسنطينة كانت اول انطلاقة لها في 1979/01/02 م

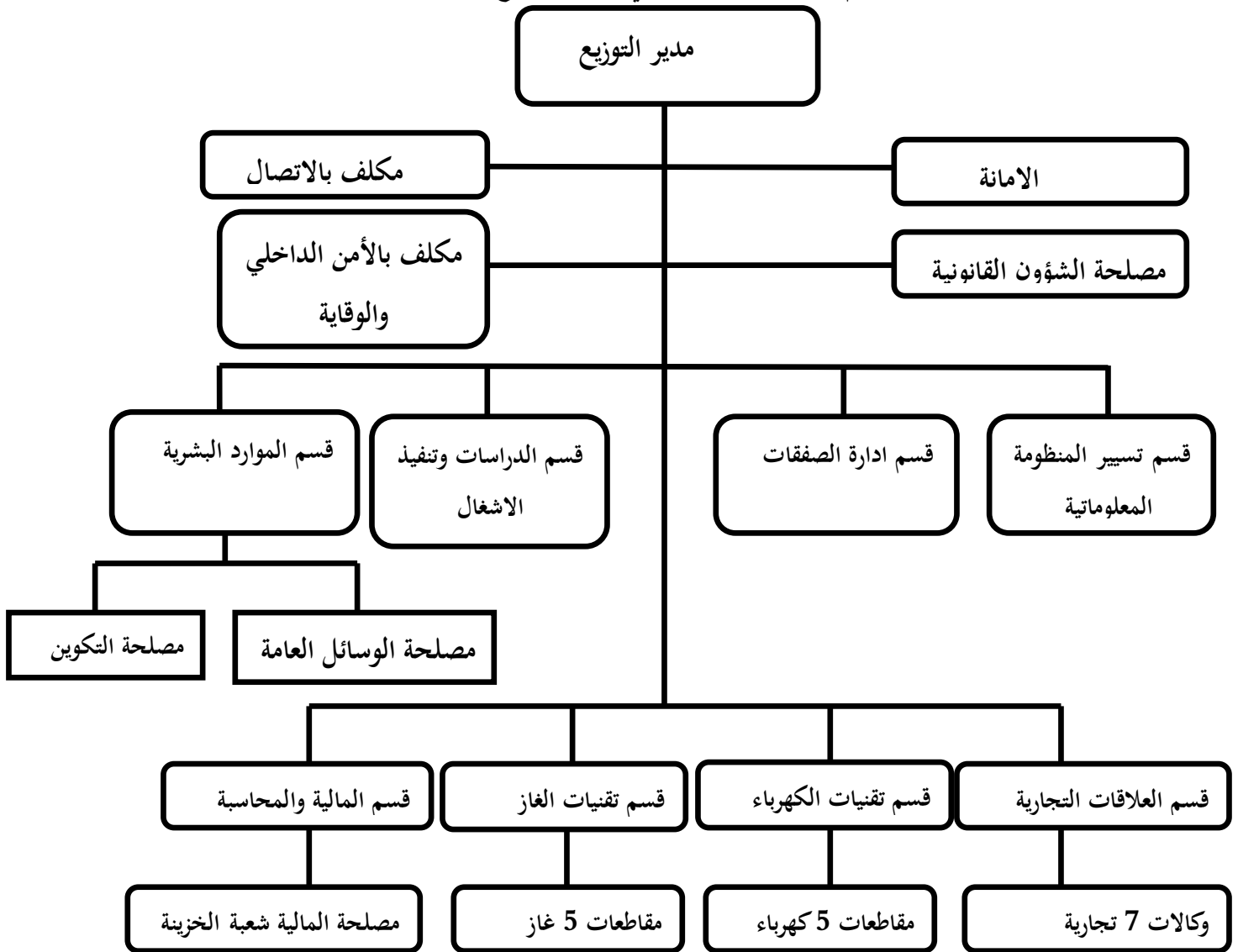
تضم 5 مقاطعات كهرباء و5 مقاطعات غاز، إضافة الى 7 وكالات تجارية، بلغ عدد زبائنها 31 ألف في الكهرباء و142 ألف في الغاز، حيث يصل عدد عمالها الى 835 عاملا.

ب) هيكلها التنظيمي:

في الشكل التالي سوف يتم توضيح الهيكل التنظيمي الذي ينضم عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وهو

كالتالي:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



المصدر: قسم الموارد البشرية التابع لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

ثانيا: وظائفها وأهدافها المستقبلية

تحدد وظائف وأهداف مديرية الكهرباء والغاز فيما يلي:

أ) وظائفها: تحدد وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كالتالي:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- ضمان امن الاشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

ب) أهدافها المستقبلية: يمكن توضيح الاهداف المستقبلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في العناصر

الآتية:

- انشاء فروع واخذ مساهمات من اجل توسيع مجال نشاطها.
- المساهمة التموينية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار في هذا المجال.
- تدريب الراس مال البشري لتنمية خبراته والرفع من ادائه.
- تجسيد شعار خدمة الزبون والتقليل من النزوح الريفي بتقريب الطاقة اليه.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول مديرية الاتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية بالمسيلة

أولاً: تعريفها وهيكلها

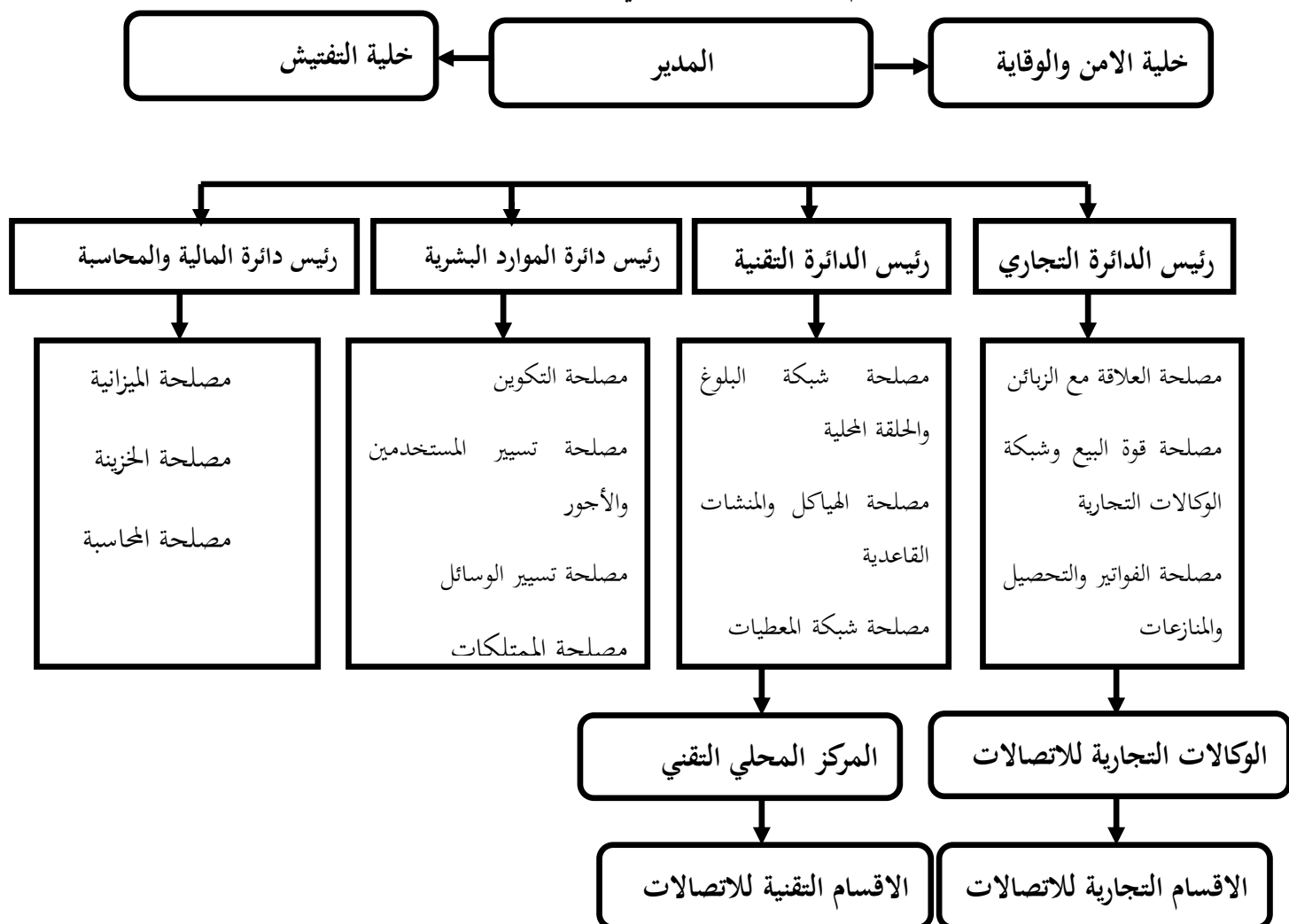
أ) تعريفها:

تم إنشاء المديرية الولائية بالمسيلة عام 2003 م اي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2010 م اين تم تغيير الاسم الى المديرية العملية وهي تابعة الى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية سطيف تقع في وسط الولاية تحديدا في الحي الاداري هي عبارة عن بناية بطابقين اضافة الى الطابق الارضي الذي يتم فيه استقبال الزبائن وتوجيههم ،أما الطابق الاول يضم مختلف المصالح (مصلحة الموارد البشرية ،مصلحة المالية و المحاسبة مصلحة العلاقة مع الزبائن ومصلحة الفواتير والتحصيل)فيما يضم الطابق الثاني مكتب المدير وخليّة التفتيش والأمن والوقاية ،يبلغ عدد عمالها اكثر من 265 عاملا.

ب) هيكلها:

في الشكل التالي سوف يتم توضيح الهيكل التنظيمي الذي ينضم عمل مديرية الاتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية بالمسيلة وهو كالتالي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات الجزائرية بالمسيلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية بالمسيلة

ثانيا: مهامها وأهدافها المستقبلية

يمكن توضيح مهام وأهداف مديرية الاتصالات الجزائرية بالمسيلة كالتالي:

أ) مهامها: يمكن تحديد مهام مديرية الاتصالات الجزائرية بالمسيلة في العناصر التالية:

- ❖ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الى نسبة تفوق 80 %.
- ❖ زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق Adsl.
- ❖ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت.
- ❖ اصلاح الاعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية للشبكة الالياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- ❖ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات ، كإنشاء شبكات محلية(الانترنت)وتزويدها بالأجهزة"الهواتف الثابتة " .
- ❖ تزويد المديرية الاقليمية والهوية بالإحصائيات الاسبوعية والشهرية والسنوية والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ب) اهدافها المستقبلية:تنقسم أهداف مديرية الاتصالات بالمسيلة الى اربعة اهداف رئيسية يمكن توضيحها كالآتي:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ انشاء واستثمار الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ✓ توصيل الشبكة للمناطق الريفية وتحسين قوة تدفق شبكة الانترنت فيها.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة حيث تضمن هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميم الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: المنهج المعتمد

نظرا لطبيعة موضوعنا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة والشمولية لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي لدراستنا، أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة و اسباب اختيار المؤسستين محل الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** الذي نحن بصدد دراسته هم كافة عمال فرع مؤسستي سون لغاز والبالغ عدد عمالها 835 عاملا واتصالات الجزائر بولاية المسيلة والبالغ عددهم 265 عاملا، حيث يبلغ عددهم الإجمالي 1100 عاملا.
- **عينة الدراسة:** تمثلت في عينة مقصودة من حيث العدد وعشوائية من حيث الافراد، بلغ عددها 71 عامل من مختلف الوظائف موزعة كما يلي:

#### الجدول رقم (03): يوضح عينة الدراسة للمؤسستين

العينة	العمال
38 عامل	سونلغاز
33 عامل	اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين

▪ أسباب اختيار المؤسستين محل الدراسة: قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز ومؤسسة الاتصالات الجزائرية للأسباب التالية:

- توافر المعلومات اللازمة بالمؤسستين الأمر الذي ساعدنا لإجراء الدراسة بطريقة صحيحة.
- اخترنا المؤسستين نظراً لأنهما يعرفان بالمصداقية والجدية في التعامل مع الاستبيانات المقدمة.
- مؤسستان رائدتان في مجالهما ويتمتعان بعدد كبير من العمال لذا أردنا أن نتعرف عليهما بشكل أفضل.

#### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

عند إنجاز أي بحث لابد من توفر المعلومات والبيانات للإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب وللحصول على هذه المعلومات يجب اعتماد مصادر أولية وأخرى ثانوية.

#### أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في دراستنا ومن بينها الكتب، المقالات في المجلات الدورية المحكمة والمداخلات، المواقع الإلكترونية، رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه.

#### ثانياً: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

اعتمدنا في الحصول على البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للدراسة كونه يعتبر من بين أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية ويعرف على انه " أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى ملأها من قبل المستجوب ويتكون من استمارة تحتوي على مجموعة من الاسئلة يقوم المشارك بالإجابة عليها" (الزهرة و الخنساء، 2017، صفحة 17).

#### المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائياً

مرت عملية بناء الاستبيان على عدة مراحل وهي كالتالي:

#### أولاً: بناء أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالتالي:

الجدول رقم (4): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: يحتوي على:

- ✓ المتغيرات المستقلة: والمتمثلة في مداخل تطوير المسار الوظيفي وهي على التوالي: المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي ويتكون من 09 عبارات، المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ويتكون من 11 عبارات.
- ✓ المتغير التابع: المتمثل في تحقيق الإبداع الإداري ويتكون من 10 عبارات.

ثانيا: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov) إذا كانت العينة أكبر من 50 و(ShapiroWilk) إذا كانت العينة أقل من 50.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها.
- اختبار (Mannwitney) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين الجنسين في مستوى الإبداع الإداري.
- اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروق بين الفئات العمرية في مستوى الإبداع الإداري.
- تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق بين مستويات الخبرة.

ثالثا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم توزيع 80 استبيان تم استرجاع 73 منها، وبعد مراجعة وفرز الاستثمارات تم الاحتفاظ ب: 71 استمارة وإلغاء 02 استمارات لعدم اكتمال بياناتها.

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمة، وقد استجبنا لآرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.\*

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

\* يمكن الاطلاع عليه بالملحق رقم 1

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	لدي القدرة على تحديد أهدافي وتحديد المهارات المناسبة لتحقيقها.	.557**	.000
2	أعمل باستمرار على اكتشاف مجالات تقدمي الوظيفي.	.606**	.000
3	أقوم بتقييم أدائي ذاتيا باستمرار.	.597**	.000
4	لدي إدراك قوي لمستوى إمكانياتي وقدراتي.	.556**	.000
5	تساعدني مؤسستي في التخطيط لمساري الوظيفي	.663**	.000
6	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية.	.630**	.000
7	لدي الاستعداد للتطوير الذاتي لمساري الوظيفي.	.683**	.000
8	يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الوظيفي وتخطيط المؤسسة.	.603**	.000
9	أرى أنه توجد علاقة بين المنصب الحالي والمنصب التي شغلتها من قبل.	.641**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تعمل المؤسسة على تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.	.573**	.000
2	تحدد المؤسسة بدقة احتياجاتها من الموارد البشرية.	.545**	.000
3	تسهر المؤسسة على الاعداد الجيد للأفراد لشغل المناصب العليا.	.683**	.000
4	تشجع المؤسسة الأفراد على تنمية قدراتهم وتطوير مستقبلهم الوظيفي.	.717**	.000
5	تصمم المؤسسة المسارات الوظيفية المناسبة لكل الأفراد.	.600**	.000
6	تقوم المؤسسة بإعلام الأفراد العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.	.642**	.000
7	تهتم المؤسسة بانتقال الفرد من منصب إلى آخر.	.654**	.000
8	يوجد في المؤسسة نظام واضح ومحدد لترقيات والنقل.	.568**	.000
9	تطبق المؤسسة سياسة التدريب الوظيفي في المناصب في ادارتها للمسارات الوظيفية.	.566**	.000
10	تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتماماته.	.665**	.000
11	تحرص المؤسسة على متابعة مسار موظفيها بعد التقاعد والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.	.655**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمته r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الابداع الاداري)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	أستطيع أن أطرح اقتراحات وأفكارا جديدة.	.519**	.000
2	أتمتع بالقدرة الكافية على إيجاد أساليب جديدة في فترة قصيرة.	.484**	.000
3	لدي القدرة في شرح مختلف المواقف الوظيفية بدقة ووضوح.	.600**	.000
4	أنفذ المهام المطلوبة مني بكل مرونة.	.477**	.000
5	أحرص على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة المتعلقة بأدائي.	.598**	.000
6	أبحث بجدية عن طرق جديدة لأداء وظيفتي.	.744**	.000
7	أتعامل بشكل ايجابي مع مختلف مشكلات العمل.	.595**	.000
8	أعمل على التعرف على أوجه القصور في أدائي الوظيفي.	.659**	.000
9	أفهم مختلف مهام وظيفتي والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى.	.639**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثالث أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05 في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

وقد قمنا في هذه الدراسة باختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ حيث يهدف إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها، وتكون الأداة متماز بثبات إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 . للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (8): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
01	المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي	09	0.78	ثابت
02	المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي	11	0.72	ثابت
03	تحقيق الإبداع الإداري	09	0.74	ثابت
جميع فقرات الاستبيان				ثابت
				0.85
				31

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاث هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ  $0.85$  وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين  $(0-1)$ ، وكلما اقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال وكلما اقترب من الصفر، دل على عدم وجود ثبات، وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو  $0.6$ .

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا المبحث سنعرض توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للموظفين ونتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

الجدول التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للموظفين.

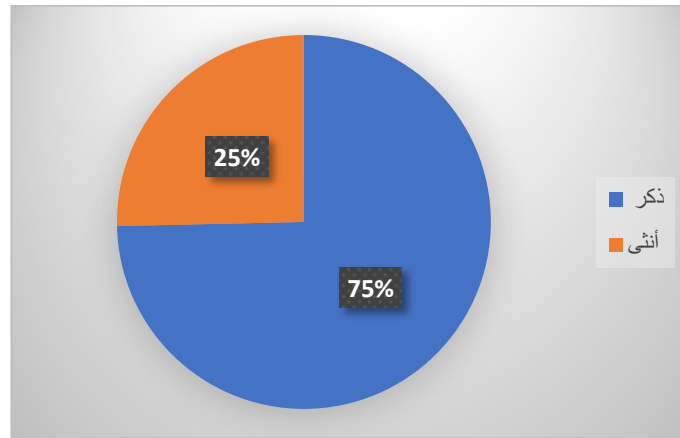
أولاً: الجنس

الجدول رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	53	74.6
	أنثى	18	25.4
	المجموع	71	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان نسبة الذكور أعلى من الاناث في المؤسسات، حيث نجد أن نسبة الذكور 74.6 % بينما نجد نسبة الاناث 25.4 % وهذا راجع الى أن نوعية الوظائف المتوفرة في المؤسسات تتطلب ظروف صعبة ومجهدة مثلاً بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، العمل فيها يكون في مواقع البترول والغاز والمصانع، وهو الامر نفسه بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر فالعمل فيها يكون ميدانياً أيضاً من خلال عمليات تركيب الأسلاك الهاتفية وعملية توزيع

الفواتير وغيرها وهذا ما يؤدي الى تفضيل الذكور لهذا النوع من الوظائف أكثر من الاناث. ومنه أغلب العمال في المؤسسات هم من فئة الذكور.

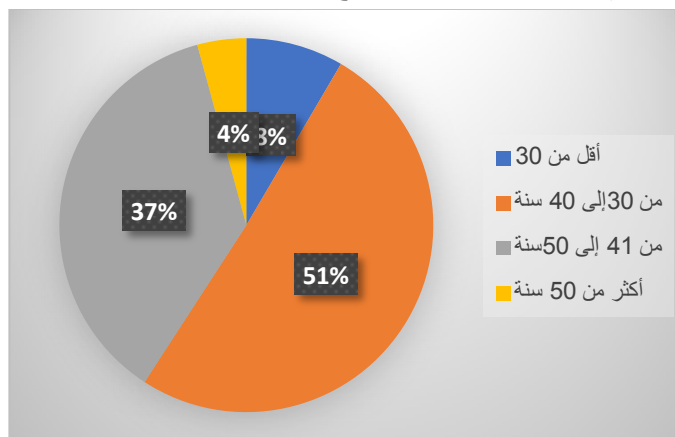
ثانيا: العمر

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30	6	8.5
	من 30 إلى 40 سنة	36	50.7
	من 41 إلى 50 سنة	26	36.6
	أكثر من 50 سنة	3	4.2
	المجموع	71	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (11): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 8.5% من العمال أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبة 50.7% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ونسبة 36.6% منهم تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة ونسبة 4.2% منهم أعمارهم أكبر من 50 سنة، الأمر الذي يدل على أن العمر المثالي في المؤسسات هو الفئة العمرية بين 30، 40 سنة. فالعاملون في هذه الفئة العمرية يكونون قد اكتسبوا الكثير من المهارات والخبرة في مجال عملهم وفي نفس الوقت لا

يزالون يمتلكون مستوى جيد من الحيوية والنشاط الجسدي والعقلي لتحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسة. ومنه تتراوح اغلب اعمار العمال في المؤسسات بين 30 و 50 سنة.

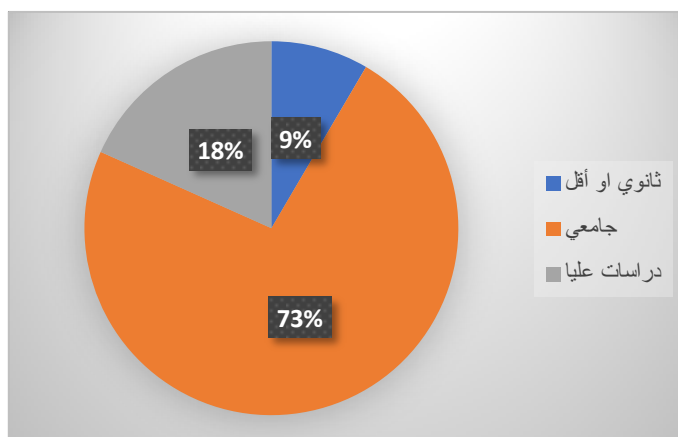
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي او أقل	6	8.5
	جامعي	52	73.2
	دراسات عليا	13	18.3
	المجموع	71	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (12): دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 8.5% من العمال لهم مستوى ثانوي أو أقل ونسبة 73.5% منهم لديهم مستوى جامعي ونسبة 18.3% منهم لديهم دراسات عليا، وهذا راجع الى احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية مقارنة مع الوظائف المتوفرة، لا تتطلب مهارات متخصصة وشهادات عليا كثيرة، أي يمكن شغلها من قبل الجامعيين وتقديم دورات تدريبية لهم تمكنهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة في مجال عملهم. ومنه اغلب العمال في المؤسسات لديهم مستوى جامعي أو أكثر.

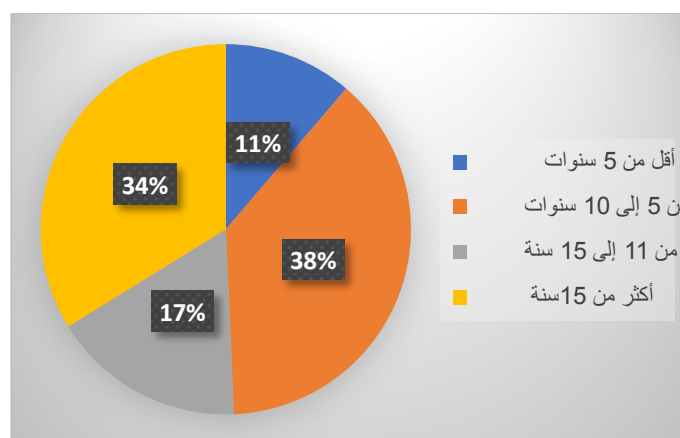
رابعاً: سنوات الخبرة

الجدول رقم(12):توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	11.3
	من 5 إلى 10 سنوات	27	38.0
	من 11 إلى 15 سنة	12	16.9
	أكثر من 15 سنة	24	33.8
	المجموع	71	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (13):دائرة نسبية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 11.3% من العمال لهم خبرة اقل من 5 سنوات ونسبة 38% منهم لديهم خبرة من 5 الى عشرة سنوات ونسبة 16.9% منهم لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة ونسبة 33.8% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة. وهذا يدل على ان المؤسساتين تفضل تعيين العمال الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات بحكم انهم في منتصف مسيرتهم المهنية اي انهم تجاوزوا مرحلة التعلم ولديهم الخبرة اللازمة لتحقيق الانتاجية العالية والأداء الوظيفي الجيد في مجال عملهم. ومنه أغلب العمال في المؤسساتين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور، بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه المحاور من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك وفقا بسلم ليكرت الخماسي وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4) ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80) ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا اصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	درجة الموافقة
1	منخفضة جدا 1.80
1.80	منخفضة 2.60
2.60	متوسطة 3.40
3.40	مرتفعة 4.20
4.20	مرتفعة جدا 5

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي)

الجدول رقم (14): اتجاه عبارات المحور الأول (المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدي القدرة على تحديد أهدافي وتحديد المهارات المناسبة لتحقيقها.	4.29	0.595	مرتفعة جدا
2	أعمل باستمرار على اكتشاف مجالات تقدمي الوظيفي.	4.12	0.607	مرتفعة
3	أقوم بتقييم أدائي ذاتيا باستمرار.	4.14	0.761	مرتفعة
4	لدي إدراك قوي لمستوى إمكانياتي وقدراتي.	4.20	0.792	مرتفعة
05	تساعدني مؤسستي في التخطيط لمساري الوظيفي	3.33	0.924	متوسطة
6	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية.	3.92	0.961	مرتفعة
7	لدي الاستعداد للتطوير الذاتي لمساري الوظيفي.	4.29	0.641	مرتفعة جدا
8	يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الوظيفي وتخطيط المؤسسة.	3.39	1.03	متوسطة
9	أرى أنه توجد علاقة بين المنصب الحالي والمنصب التي شغلتها من قبل.	3.60	1.06	مرتفعة
	<b>عبارات المدخل الفردي</b>	<b>3.93</b>	<b>0.506</b>	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول وجود درجة موافقة مرتفعة جدا على العبارتين (لدي القدرة على تحديد أهدافي وتحديد المهارات المناسبة لتحقيقها ولدي الاستعداد للتطوير الذاتي لمساري الوظيفي) حيث بلغ متوسطهم الحسابي 4.29 وهذا يدل على ان الأفراد في المؤسسات يتمتعون بمستوى عالي من الثقة بالنفس وكفاءة عالية في تحديد المهارات والقدرات التي تمكنهم من تطوير مساهم الوظيفي وإدارة الوقت اللازم لبلوغ هذه أمالهم. أما بالنسبة للعبارات (أعمل باستمرار على اكتشاف مجالات تقدمي الوظيفي و أقوم بتقييم أدائي ذاتيا باستمرار إضافة الى عبارتين لدي إدراك قوي لمستوى إمكانياتي وقدراتي و أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية) وجود درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطهم الحسابي ما بين 3.60 الى 4.20 وهذا يدل على أن أفراد المؤسسات يهتمون بتخطيط وتنمية مساهم الوظيفي، وذلك من خلال العمل على التقييم الذاتي لأدائهم و العمل باستمرار على اكتشاف

تقدمهم الوظيفي في مؤسساتهم والعمل دوماً من أجل تحسين مستواهم في الوظيفة الحالية بغية ترقيةهم واو نقلهم لمناصب عليا مستقبلا.

أما بالنسبة لعبارتين (تساعدني مؤسستي في التخطيط لمساري الوظيفي ويوجد توافق بين تخطيطي لمساري الوظيفي وتخطيط المؤسسة) وجود درجة موافقة متوسطة، حيث بلغ متوسطهم الحسابي 3.33 و 3.39 وهذا يدل الى نقص التوافق بين أهداف الأفراد الذين بدورهم يسعون الى تحقيق الرضا عن العمل وتحقيق أقصى ما يمكن من المكاسب والمناصب وأهداف المؤسسات المتمثلة في تحقيق مستوى عال من الإنتاجية ورفع الأرباح واقتناص الريادة في المجال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على أنهم يقومون بالتخطيط لمسارهم الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.93 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (05) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.33 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" وهذا يعني أن الموظفين بالمؤسسات يوافقون بدرجة متوسطة على أن مؤسساتهم تساعدهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (01) والعبارة (07) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين 4.29 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "مرتفعة جدا" وهذا يعني أن العمال بالمؤسسات لديهم القدرة على تحديد أهدافهم وتحديد المهارات المناسبة لتحقيقها، ولديهم الاستعداد للتطوير الذاتي لمسارهم الوظيفي.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (09) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.06 والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (01) بانحراف معياري قدره 0.595.

ثانيا: اتجاه عبارات المحور الثاني (المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي)

الجدول رقم(15):اتجاه عبارات المحور الثاني(المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.	3.70	0.641	مرتفعة
2	تحدد المؤسسة بدقة احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.61	0.884	مرتفعة
3	تسهر المؤسسة على الاعداد الجيد للأفراد لشغل المناصب العليا.	3.49	0.923	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة الأفراد على تنمية قدراتهم وتطوير مستقبلهم الوظيفي.	3.39	1.006	متوسطة
5	تصمم المؤسسة المسارات الوظيفية المناسبة لكل الأفراد.	3.30	0.871	متوسطة
6	تقوم المؤسسة بإعلام الأفراد العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.	3.54	0.953	مرتفعة
7	تهتم المؤسسة بانتقال الفرد من منصب إلى آخر.	3.43	0.981	مرتفعة
8	يوجد في المؤسسة نظام واضح ومحدد لترقيات والنقل.	3.50	1.06	مرتفعة
9	تطبق المؤسسة سياسة التدريب الوظيفي في المناصب في ادارتها للمسارات الوظيفية.	4.15	3.58	مرتفعة
10	تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتماماته.	3.39	1.088	متوسطة
11	تحرص المؤسسة على متابعة مسار موظفيها بعد التقاعد والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.	2.94	1.16	متوسطة
	عبارات المدخل التنظيمي	3.50	0.736	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول وجود درجة موافقة على عبارة(تعمل المؤسسة على تحديد الفرص الوظيفية المتاحة و

تحدد المؤسسة بدقة احتياجاتها من الموارد البشرية اضافة الى عبارة تسهر المؤسسة على الاعداد الجيد للأفراد لشغل المناصب العليا و تقوم المؤسسة بإعلام الأفراد العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة و يوجد في المؤسسة نظام واضح ومحدد لترقيات والنقل) حيث بلغ متوسطهم الحسابي ما بين 3.49 الى 3.70 وهذا يدل على ان المؤسساتين تقوم بدورها فيما يتعلق بجانب إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة والمتوقعة و تصميم برامج تدريبية وأنظمة لترقية والنقل الأمر الذي يساهم

في تطوير مهارات الموظفين وتكوينهم من جهة، أما من جهة أخرى يحفزهم ويدفعهم للعمل أكثر بغية بلوغ مناصب عليا مستقبلا.

كما نلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة على عبارة (تشجع المؤسسة الأفراد على تنمية قدراتهم وتطوير مستقبلهم الوظيفي و تصميم المؤسسة المسارات الوظيفية المناسبة لكل الأفراد اضافة الى عبارة تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتماماته و تحرص المؤسسة على متابعة مسار موظفيها بعد التقاعد والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم) حيث بلغ متوسطهم الحسابي ما بين 2.94، 3.39 وهذا يدل على ان المؤسستين: بالنسبة لإلحاق كل فرد في بالمنصب الذي يناسب قدراته ومهاراته هذا راجع الى نقص الوظائف المتاحة بسبب العدد الكبير من الموارد البشرية العاملة في المؤسستين، أما بالنسبة لحرص المؤسستين على متابعة مسار المتقاعدين هذا راجع الى ان المؤسستين تغير العمل فيها بشكل كبير من النظام التقليدي الى النظام الحديث لذا يفضلون توظيف افراد جدد يكونون على دراية بالأساليب الحديثة، بدل من الاستفادة من خبرات المتقاعدين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون قيام مؤسساتهم بإدارة المسارات الوظيفية (المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي) في مؤسستهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.50 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (11) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 2.94 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" وهذا يعني وهذا يعني أن الموظفين بالمؤسستين يوافقون بدرجة متوسطة على أن مؤسساتهم تحرص على متابعة مسار موظفيها بعد التقاعد والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم. بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (09) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.15 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني ان المؤسسات محل الدراسة تطبق سياسة التدريب الوظيفي في المناصب في ادارتها للمسارات الوظيفية.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (09) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 3.58 والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (01) بانحراف معياري قدره 0.641

ثالثا: اتجاه عبارات المحور الثالث (تحقيق الإبداع الإداري)

الجدول رقم (16): اتجاه عبارات المحور الثالث (تحقيق الإبداع الإداري)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أستطيع أن أطرح اقتراحات وأفكارا جديدة.	3.67	0.937	مرتفعة
2	أتمتع بالقدرة الكافية على إيجاد أساليب جديدة في فترة قصيرة.	3.80	0.888	مرتفعة
3	لدي القدرة في شرح مختلف المواقف الوظيفية بدقة ووضوح.	3.85	0.723	مرتفعة
4	أنفذ المهام المطلوبة مني بكل مرونة.	4.25	0.501	مرتفعة جدا
5	أحرص على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة المتعلقة بأدائي.	3.95	0.852	مرتفعة
6	أبحث بجدية عن طرق جديدة لأداء وظيفتي.	4.09	0.720	مرتفعة
7	أتعامل بشكل ايجابي مع مختلف مشكلات العمل.	4.08	0.626	مرتفعة
8	أعمل على التعرف على أوجه القصور في أدائي الوظيفي.	4	0.861	مرتفعة
9	أفهم مختلف مهام وظيفتي والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى.	4.22	0.565	مرتفعة جدا
	عبارات تحقيق الإبداع الإداري	3.99	0.437	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة جدا في عبارة (أنفذ المهام المطلوبة مني بكل مرونة، أفهم مختلف مهام وظيفتي والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى) حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.22 و 4.25 وهذا يدل على وهذا يدل على القدرات الفردية والكفاءة الوظيفية التي يتمتع بها الموظفون في المؤسسات.

كما نلاحظ وجود درجة موافقة مرتفعة في العبارات (أستطيع أن أطرح اقتراحات وأفكارا جديدة، أتمتع بالقدرة الكافية على إيجاد أساليب جديدة في فترة قصيرة، لدي القدرة في شرح مختلف المواقف الوظيفية بدقة ووضوح) حيث بلغ متوسطها الحسابي ما بين 3.67، 3.85، 3.80 وهذا يدل على مستوى تمكين الموظفين من مناقشة آرائهم وتوظيف أساليبهم في العمل، الأمر الذي ينتج عنه مجموعة من الأفكار والأساليب الجديدة التي تساهم في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات.

أما بالنسبة للعبارات (أحرص على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة المتعلقة بأدائي، أبحث بجدية عن طرق جديدة لأداء وظيفتي، أتعامل بشكل إيجابي مع مختلف مشكلات العمل، أعمل على التعرف على أوجه القصور في أدائي الوظيفي) وجود درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي ما بين 3.95 و 4.09 وهذا يدل القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها أفراد المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأمر يساعد الأفراد على الارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل وتحسين قدرة المؤسسات على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثالث أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على وجود الابداع الإداري في مؤسساتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.99 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (01) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.67 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني أن الموظفين بالمؤسسات يستطيعون طرح اقتراحات وأفكارا جديدة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (04) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.25 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "مرتفعة جدا" وهذا يعني الموظفين ينفذون المهام المطلوبة منهم بكل مرونة. كما نلاحظ أن العبارة رقم (01) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.937 والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (04) بانحراف معياري قدره 0.501.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات المضافة للتوصل الى إجابة عن الإشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية يجب أولاً معرفة ان كان التوزيع طبيعياً أم لا لتحديد نوعية الاختبارات المناسبة.

ولتحديد طبيعة التوزيع في كل محور من محاور الدراسة يتم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كانت العينة أكبر من 50 و Shapiro-Wilk إذا كانت العينة أقل من 50 وان كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات معلمية أما إذا كانت لا تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات لا معلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

الجدول التالي يوضح اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمحاور الدراسة كون العينة أكثر من 50 فرد.

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

البيان	Kolmogorov Smirnov	SIG	النتيجة	البعد
المدخل الفردي	0.137	0.02	لا يتبع التوزيع الطبيعي	01
المدخل التنظيمي	0.071	0.2	يتبع التوزيع الطبيعي	02
أساليب تطوير المسار الوظيفي	0.10	0.044	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
الابداع الاداري	0.158	0.00	لا يتبع التوزيع الطبيعي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان بيانات المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لخصائص العينة محل الدراسة

هنا سيتم اختبار طبيعية التوزيع الخاصة بمحور الدراسة الإبداع الإداري تبعاً (للمتغيرات الشخصية الجنس العمر

المستوى التعليمي سنوات الخبرة).

1. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الجنس	
Sig	مستوى المعنوية	درجة الحرية	Statistic	Sig	مستوى المعنوية		Statistic
.114		53	.964	.004		53	ذكر
.586		18	.959	.108		18	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

في حالة الذكور نختار اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.04$  أصغر من **0.05** ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

في حالة الإناث نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.58$  أكبر من **0.05** ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

إحدى العينتين لا تتبع توزيع الطبيعي وبالتالي الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية لعينتين مستقلتين وهو اختبار

(Mann Whitney).

2. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			العمر
مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	
.033	6	.773	.061	6	.316	أقل من 30 سنة
.046	36	.939	.002	36	.193	من 30 الى 40 سنة
.415	26	.961	.072	26	.163	من 41 الى 50 سنة
.463	3	.923	.	3	.292	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

- الفئة أقل من 30 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.033$  أصغر من  $0.05$  ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفئة من 30 الى 40 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.046$  أصغر من  $0.05$  ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفئة من 41 الى 50 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.41$  أكبر من  $0.05$  ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- أكثر من 50 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.46$  أكبر من  $0.05$  ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن أحد الفئات بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن متغير العمر لا يتبع التوزيع الطبيعي لذلك سوف نستخدم اختبارات لا معلمية لأكثر من عينتين مستقلتين وهو اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار فرضية الفروق.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المستوى التعليمي
مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	
.554	6	.927	.200*	6	.193	ثانوي أو أقل
.069	52	.959	.001	52	.171	جامعي
.103	13	.892	.172	13	.198	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

- الفئة ثانوي أو أقل: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.55$  أكبر من  $0.05$  ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفئة جامعي: نختار اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.01$  أصغر من  $0.05$  ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفئة دراسات عليا: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.1$  أكبر من  $0.05$  ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن أحد الفئات بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن متغير المستوى التعليمي لا يتبع التوزيع الطبيعي لذلك سوف نستخدم اختبارات لا معلمية لأكثر من عينتين مستقلتين وهو اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار فرضية الفروق.

4. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الخبرة

الجدول رقم(21):اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			سنوات الخبرة
مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	Statistic	
.190	8	.880	.200*	8	.229	أقل من 5 سنوات
.323	27	.957	.020	27	.184	من 5 الى 10 سنوات
.903	12	.969	.200*	12	.176	من 11 الى 15 سنة
.265	24	.950	.151	24	.153	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

- الفئة أقل من 5 سنوات سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.19$  أكبر من **0.05** ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفئة من 5 الى 10 سنوات: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.32$  أكبر من **0.05** ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفئة من 11 الى 15 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.9$  أكبر من **0.05** ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- أكثر من 15 سنة: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.26$  أكبر من **0.05** ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن كل الفئات بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي فإن متغير الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي لذلك سوف نستخدم اختبارات معلمية لأكثر من عينتين مستقلتين وهو اختبار على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way ANOVA).

5. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤسسة

الجدول رقم(22): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤسسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المؤسسة
مستوى Sig المعنوية	درجة الحرية	Statistic	مستوى Sig المعنوية	درجة الحرية	Statistic	
.035	38	.938	.001	38	.192	سونلغاز
.880	33	.983	.200*	33	.114	اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

- سونلغاز: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.035$  أصغر من  $0.05$  ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- اتصالات: نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لنقرأ مستوى الدلالة حيث  $\text{sig}=0.88$  أكبر من  $0.05$  ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

إحدى العينتين لا تتبع توزيع الطبيعي وبالتالي الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية لعينتين مستقلتين وهو اختبار (Mann whitney).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
المدخل الفردي	الإبداع الإداري	6.219	0.05	نقبل H1
المدخل التنظيمي	الإبداع الإداري	2.887	0.03	نقبل H1
أساليب تطوير المسار الوظيفي	الإبداع الإداري	F=14.90	0.000	نقبل H <sub>1</sub>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

الفرضية الرئيسية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل

الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة

عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي  $\alpha$  حيث ( $\text{sig}=0.000 \leq 0.05$ )

اذن نرفض H<sub>0</sub> ونقبل H<sub>1</sub>

✓ ومنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الإداري للمؤسستين محل

الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل الفردي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري

للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

H<sub>1</sub>: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل الفردي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري

للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي  $\alpha$  حيث ( $\text{sig}=0.05 \leq 0.05$ )

اذن نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

✓ ومنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل الفردي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1$  : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أقل من أو تساوي  $\alpha$  حيث ( $\text{sig}=0.03 \leq 0.05$ )

اذن نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

✓ ومنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لخصائص العينة محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لخصائص العينة محل الدراسة (الجنس العمر المستوى التعليمي سنوات الخبرة).

01- الجنس: نعتمد على اختبار (Mannwitney) لعينتين مستقلتين كما هو موضح في مخرجات SPSS التالية:  
الجدول رقم (24): اختبار (Mannwitney) للفروق بين الجنسين في مستوى الابداع الاداري

المجموعات	N	متوسط الرتب	قيمة U	SIG	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	53	36.81	434	0.56	0.05	غير دال إحصائيا
الإناث	18	33.61				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.56$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس

## 02- العمر:

نعتمد على اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار فرضية الفروق كما أشرنا سابقا في اختبار اعتدالية التوزيع  
الجدول رقم (25): اختبار (kruskal wallis) للفروق بين الفئات العمرية في مستوى الابداع الاداري

الفئات العمرية	N	متوسط الرتب	قيمة H	SIG	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 30 سنة	6	36.75	0.27	0.96	0.05	غير دال إحصائيا
من 30 الى 40 سنة	36	35.57				
من 41 الى 50 سنة	26	35.75				
أكثر من 50 سنة	3	41.83				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.96$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

### 03- المستوى التعليمي:

نعمد على اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار فرضية الفروق كما أشرنا سابقا في اختبار اعتدالية التوزيع. الجدول رقم (26): اختبار (Kruskal wallis) للفروق في مستويات الابداع الاداري بين المستويات التعليمية

الفئات العمرية	N	متوسط الرتب	قيمة H	SIG	مستوى الدلالة	القرار
ثانوي او أقل	6	37.75	0.38	0.96	0.05	غير دال إحصائيا
جامعي	52	35.11				
دراسات عليا	13	38.77				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.82$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من أو تساوي  $\alpha$  حيث  $(0.005 \leq \text{SIG} 0.69)$

### 04- الخبرة:

نعمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف One way ANOVA كما أشرنا سابقا في اختبار اعتدالية التوزيع.

الجدول رقم (27): اختبار الفروق في مستوى الابداع الاداري بين مستويات الخبرة

One way ANOVA					
الابداع_الاداري					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.782	.361	.071	3	.213	Between Groups
		.197	67	13.184	Within Groups
			70	13.397	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من أو تساوي  $\alpha$  حيث  $(0.005 \leq \text{SIG} 0.78)$

اذن نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

النتيجة: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الابداع الإداري بين مستويات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بين المؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بين المؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

نعتمد على اختبار (Mannwitney) لعينتين مستقلتين كما هو موضح في مخرجات SPSS التالية:

الجدول رقم (28): اختبار (Mannwitney) للفروق بين المؤسستين في مستوى الابداع الإداري

المجموعات	N	متوسط الرتب	قيمة U	SIG	مستوى الدلالة	القرار
سونلغاز	38	37.93	553	0.39	0.05	غير دال
اتصالات الجزائر	33	33.77				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.39$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض

الصفري.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بين المؤسستين.

خلاصة الفصل :

تناول الباحث في هذا الفصل نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وكذا طرح الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه وقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والتي وزعناها على عمال المؤسساتين ،حيث يحتوي على ثلاثة أقسام رئيسية تضمن القسم الأول البيانات الشخصية ،أما القسم الثاني ضم اساليب تطوير المسار الوظيفي ،فيما ضم القسم الثالث تحقيق الإبداع الإداري،وهدفنا من خلالها الاجابة على اشكاليات بحثنا وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الاحصائي (spss.v25).

وقد تبين ان هناك أثر لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الإداري للمؤسساتين محل الدراسة، وتبين أن هناك أثر لكلا المدخلين (الفردية والتنظيمية) في تحقيق الابداع الإداري ،كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع تعزى لخصائص العينة.

# الخاتمة

## الخاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لتبين كيفية مساهمة اساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري، ومعرفة أثر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري في مؤسسة سونلغاز والاتصالات الجزائرية، حيث أن أساليب تطوير المسار الوظيفي تعتبر مصدر تحفيز للموارد البشرية في المؤسسات حيث تدفعهم نحو بذل جهود أفضل لتطبيق خطط المنظمة من جهة وإشباع حاجياتهم المختلفة من جهة أخرى.

اضافة الى ذلك، أن تطوير المسار الوظيفي هو مجموعة النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.

كما أن عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي في المنظمات، يعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياق لا تستطيع الفكك منه وهذا ما يؤثر على قتل أفكارهم ومهاراتهم.

فيما تعتبر عملية إدارة المسارات الوظيفية من العوامل المحفزة للموارد البشرية، حيث تساهم تحديث المهارات والتدريب الدوري في توسيع رؤية الموظفين وزيادة خبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المتعلقة بعملهم والبحث عن حلول جديدة لتحسين أدائهم.

وعلى هذا الأساس يمكن وصف الإبداع الإداري على أنه مجموعة من العمليات والقواعد التي تساهم في تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة، الامر الذي ينتج عنه أفكار جديدة وأساليب عمل غير مألوفة، تساهم في تحسين وضعية المؤسسة نحو الأفضل.

ومن خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى مجموعة من النتائج أبرزها:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الإداري للمؤسستين محل الدراسة؛

✓ يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل الفردي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة؛

✓ يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمدخل التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي في تحقيق الابداع الاداري للمؤسستين محل الدراسة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس؛

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الابداع الإداري بين الفئات العمرية؛

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الابداع الإداري بين المستويات التعليمية؛

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الابداع الإداري بين مستويات الخبرة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بين المؤسستين.

وانطلاقاً من النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات:

- على المؤسستين التركيز على مساعدة الموظفين في التخطيط لمسارهم الوظيفي؛
- على المؤسستين محاولة التوفيق أهداف موظفيها وأهدافها المؤسسة لهم؛
- على المؤسستين تشجيع الافراد على تنمية قدراتهم وتطوير مستقبلهم الوظيفي؛
- تصميم مسارات مناسبة وملائمة لكل فرد على حدي؛
- على المؤسستين الحرص أكثر على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يحمل مؤهلاته ويستطيع العمل فيه بكل راحة ويقدم فيه أفضل ما لديه؛
- على المؤسسات متابعة مسارات موظفيها حتى بعد تقاعدهم قصد الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.

كما يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- أثر إدارة الوقت في تطوير المسار الوظيفي في المنظمة.
- دور الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات الناشئة
- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية.



# قائمة المراجع

المراجع

أولاً: الكتب

- 01-القرءان الكريم سورة البقرة الآية 177. (بلا تاريخ).
- 02-التنحي معن ، و غيث البحر . (2014). التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج spss. تركيا: مركز سير للدراسات الاحصائية والسياسات العامة. تاريخ الاسترداد 17 04 2023
- 03-الحسنية سليم أبراهيم. (2009). الإدارة بالإبداع. دمشق: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
- 04-خبير سيد عبد. (2008). المنظمة العربية لتنمية الإدارية لتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة. القاهرة.
- 05-خلف السكارنة بلال. (2011). الإبداع الإداري (المجلد 1). عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
- 06-خير الله جمال. (2015). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع.
- 07-خيري أسامة. (2012). إدارة الإبداع والإبتكارات (المجلد 1). عمان: دار الراية لنشر والتوزيع.
- 08-عكروش مأمون ندسم، و عكروش سهير ندسم. (2004). تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكامل وعصري (المجلد 1). عمان: دار وائل لنشر.
- 09-لظفي خصاونة عاكف. (2011). إدارة الغبداع والإبتكار في المنظمات. عمان : دار الحامد لنشر والتوزيع.
- 10-ماهر أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. غير مذكورة: الدار الجامعية لنشر.
- 11-مجمع اللغة العربية. (1980). العجم الوجيز. مصر: دار التحرير لطباعة والنشر.
- 12-محفوظ جودة . (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 13- محمد بعد الفتاح الصيرفي. (2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (المجلد 01). عمان: دار وائل للنشر.
- 14- مصطفى نصر عزة جلال. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية. مصر: أبو الخير لطباعة والتجليد.
- 15- يوسف حجيم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: دار الوراق لنشر والتوزيع.
- 16- وصفي عقيلي عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الإستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- ثانيا: أطروحات الدكتوراه
- 17- بوراس فايزة. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 18- حميدة زاوي. (2018). الإبداع التكنولوجي كمدخل لإكتساب الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 19- رابح برباخ. (2018). اساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر (أطروحة دكتوراة). كلية علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 20- عمومن رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 21- مرواني رابح. (2021). أثر المعلومات المعالجة أليا على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 22- نجيب غريب معاذ. (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي (أطروحة دكتوراة). كلية الإقتصاد تخصص إدارة الاعمال، دمشق: جامعة دمشق.

ثالثا: رسائل الماجستير والليسانس

- 23-الجودي بلفروم. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 24-إلهام قشي. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
- 25-أمال بايزيد. (2018). دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
- 26-إيمان حبيبي، و سمية ضراري. (2016). واقع وأفاق المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الإقتصادية(مذكرة ماستر). معهدالعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة إقتصاد المؤسسة، عين تموشنت: المركز الجامعي بالحاج بوشعيب.
- 27-بن طري حليلة. (2016). اثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 28-بن عبد العزيز الفاضل عبد العزيز بن محمد. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا تخصص العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية .
- 29-حنان غربي. (2016). أثر التمكين على أداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلوم التسيير ، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 30-ذيب خالد، و أوزيد حسن. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 31-رياب زاردة. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- 32-رحمة توقر. (2015). أثر الرأسمال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة سكيكدة.
- 33-سارة جودي. (2020). اثر المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 34-صالحى عماد يونس. (2016). الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية(مذكرة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الازهر.
- 35-عطية توفيق، و العجلة توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (مذكرة ماجستير). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 36-فاطمة تدارنت. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة أم البواقي.
- 37-فايزة بوراس. (2008). تخطيط المسار الوظيفي(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 38-فيروز بوزروين. (2010). إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 39-ندى صارم. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق تالغبداع الإداري (مذكرة ماجستير). إدارة الأعمال التخصصي MBA، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 40-نويوة الزهرة، و شريفى الخنساء. (2017). فعالية الاتصال الخارجي في مؤسسة الاتصال الجزائرية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 41-وهيبة غضبان، و حسبية عولمي. (2019). فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

42-نوال وايد، و سارة سليمي. (2012). المسار المهني للموظفين في القطاع العمومي(مذكرة ليسانس). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، البويرة: المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج.

#### رابعا: المقالات والمدخلات

43-أسامة نبيل سعيد، و بغداد شعيب. (2017). أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصرة. مجلة البدر، 09(09)، الصفحات 337-348.

44-أسماء قريقة، و عبد الرؤوف بوعزة. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 03(02)، الصفحات 35-54.

45-الفضيل رتيمي، و يحيوي رابع. (2016). تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة. مجلة التنمية و غدارة الموارد البشرية، الصفحات 118-126.

46-حسن محاور الطيب. (1998). تنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح الإداري. مجلة الإدارة، 09(04)، الصفحات 106-125.

47-سفيان نقماري. (2013). الإبداع والإبتكار في النظام المصري. إقتصاديات المعرفة والإبداع . البليدة: جامعة سعد دحلب.

48-فاروق حريزي. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 2018(04)، الصفحات 85-95.

49-فهيمة أخرون بديسي. (2011). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة. الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الصفحات 1-40). البليدة: جامعة سعد دحلب .

50-ميمي السعيد حسن محمد. (2013). تطوير المسار الوظيفي لمعلمي التعليم الاساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. مجلة البحث العلمي في التربية، الصفحات 183-224.

خامسا: المحاضرات

51-رضا زاوش. (2023/2022). إدارة الإبداع والابتكار(محاضرات). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

52-سيد كردي أحمد. (2010). تنمية المسار الوظيفي(محاضرات). كلية الإقتصاد تخصص إدارة الاعمال، مصر: جامعة بنها.

سادسا: المراجع الأجنبية

56-Anna, m. n. (2013). BUILDING ORGANIZATIONAL CREATIVITY A MULTITHEORY AND MULTILEVEL APPROACH FOR UNDERSTANDING AND STIMULATING ORGANIZATIONAL CREATIVITY . Economics and Business Administration, , Finland: a University of Technology,Lappeenranta.

57-Asia, Y., & Hadi Abdel, K. (2021, 07 03). KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE ADMINISTRATIVE CREATIVITY OF SERVICE ORGANIZATIONS IN LIGHT OF THE EMER GINGCORONA VIRUS EPIDEMIC CRIS SARS-COV19 (An applied study on the Islamic Solidarity Bank Sudan). *LOBAL JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS (GJEB)*, pp. 87-94.

58-KING, A. (2002). *MANAGING INNOVTION AND CHANGE*. LONDON: CRITICAL GUIDE FOR ORGANIZATIONS.

59-THOMAS, P. (2011). FAVORISER LE INNOVTION DANS UNE ORGANISATION PAR PROGETS SOUS CONTRAINTES DE RESSOURCES(THESE DE DOCTORAT EN SYSTEMES INDUSTRIELS). DEFINITION DE UNE APPROCHE BASEE SUR LES PROCESSUS: UNIVERSITE DE TOULOUSE.

سابعاً: مواقع الأنترنت

53- احمد السيد الكردي. (26 ماي, 2010). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. تم الاسترداد من


<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127404>

54- حسن الشهري. (13 ماي, 2022). خصائص الإبداع. تم الاسترداد من

<https://mufahras.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9>

55- علي دشتي. (بدون تاريخ). مكونات الابداع. تم الاسترداد من

[./https://dralidashti.com/creativity/creativity-components](https://dralidashti.com/creativity/creativity-components)



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجدول رقم (29): قائمة الاساتذة المحكمين

الاستجابة	ملاحظات الأستاذ	الجامعة	الأستاذ
لم يتم التغيير في الاستبيان الاولي	أرى أنك قد وفقت لحد كبير في صياغة أسئلة الإستبيان يمكنك الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة.	جامعة محمد بوضياف مسيلة	بركاتي الحسين
تم الاستجابة في تغيير درجات سلم ليكرت.	1-عكس درجات سلم ليكرت(موافق بشدة ...) 2-اضافة عبارات حول الية استعداد الموظف للتقاعد وامكانية المؤسسة الاستفادة منه بعد التقاعد.	جامعة محمد بوضياف مسيلة	حوحو مصطفى
تم الاستجابة في تغيير درجات سلم ليكرت	عكس درجات سلم ليكرت(موافق بشدة ...)	جامعة محمد بوضياف مسيلة	عطا لله ياسين
تم الاستجابة في صياغة العبارات	1-اعادة صياغة العبارة (1) و(9) من المحور الأول 2-حذف العبارة 3 و7 من القسم الثاني.	جامعة محمد بوضياف مسيلة	تاھمي نادية

قائمة الملاحق

تم الاستجابة وإضافتها	اضافة عبارة جديدة رقم(09)من المحور الاول.	جامعة محمد بوضياف مسيلة	مهدي نزيه
تم اعادة صياغة العبارة (6) من المحور الاول. تم اعادة صياغة العبارة(4)و(10)من القسم الثاني	اعادة صياغة كل عبارات الاستبيان	جامعة محمد بوضياف مسيلة	بن تومي سارة
لم يتم تغيير في الاستبيان الاولي	تم الموافقة على الاستبيان الاولي	جامعة محمد بوضياف مسيلة	حطي السراج

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
-قسم علوم التسيير-

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يقوم الطالبان بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، بعنوان: مساهمة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، -دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة-.

وعليه سوف نقدم لحضرتكم هذه الاستمارة، تطلعا لمساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على كافة الأسئلة التي تحتويها بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نرجو من الله العظيم أن يبارك في جهودكم المبذولة، شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا في إتمام هذا العمل.

المشرف: د. بتغة صونية

من إعداد الطالبين: بشيش علاء الدين، العايب حسام

2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  جامعي  
 دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى اهتمام الفرد والمنظمة (المؤسسة) بتطوير المسار الوظيفي.

القسم الثاني: أساليب تطوير المسار الوظيفي					
أولاً: المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01					لدي القدرة على تحديد أهدافي وتحديد المهارات المناسبة لتحقيقها.
02					أعمل باستمرار على اكتشاف مجالات تقدمي الوظيفي.
03					أقوم بتقييم أدائي ذاتياً باستمرار.
04					لدي إدراك قوي لمستوى إمكانياتي وقدراتي.
05					تساعدني مؤسستي في التخطيط لمساري الوظيفي
06					أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية.
07					لدي الاستعداد للتطوير الذاتي لمساري الوظيفي.
08					يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الوظيفي وتخطيط المؤسسة.
09					أرى أنه توجد علاقة بين المنصب الحالي والمناصب التي شغلتها من قبل.
ثانياً: المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01					تعمل المؤسسة على تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.
02					تحدد المؤسسة بدقة احتياجاتها من الموارد البشرية.
03					تسهر المؤسسة على الاعداد الجيد للأفراد لشغل المناصب العليا.
04					تشجع المؤسسة الأفراد على تنمية قدراتهم وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

## قائمة الملاحق

					05	تصمم المؤسسة المسارات الوظيفية المناسبة لكل الأفراد.
					06	تقوم المؤسسة بإعلام الأفراد العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.
					07	تهتم المؤسسة بانتقال الفرد من منصب إلى آخر.
					08	يوجد في المؤسسة نظام واضح ومحدد لترقيات والنقل.
					09	تطبق المؤسسة سياسة التدريب الوظيفي في المناصب في ادارتها للمسارات الوظيفية.
					10	تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته واهتماماته.
					11	تحرص المؤسسة على متابعة مسار موظفيها بعد التقاعد والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.

القسم الثالث: تحقيق الإبداع الإداري					
الإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أستطيع أن أطرح اقتراحات وأفكارا جديدة.					
أتمتع بالقدرة الكافية على إيجاد أساليب جديدة في فترة قصيرة.					
لدي القدرة في شرح مختلف المواقف الوظيفية بدقة ووضوح.					
أنفذ المهام المطلوبة مني بكل مرونة.					
أحرص على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة المتعلقة بأدائي.					
أبحث بجدية عن طرق جديدة لأداء وظيفتي.					
أتعامل بشكل ايجابي مع مختلف مشكلات العمل.					
أعمل على التعرف على أوجه القصور في أدائي الوظيفي.					
أفهم مختلف مهام وظيفتي والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى.					



• الوثيقة الخاصة بمؤسسة الاتصالات الجزائرية السلكية واللاسلكية بالمسيلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: .....

رقم: ...../...../.....

إلى السيد: .....  
المدير العام للمسيلة  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: **الاتصالات السلكية واللاسلكية**، يسرنا بتخصيص: **إدارة الترخيص**، لإجراء الترخيص الميداني للطلبة. فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	علاء الدين ليتيسيتي	181835085780	208926672	
02	حسام العايب	181835085780	10000101200746000	
عنوان المذكرة: ..... ..... .....				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الملحق رقم (04): وثائق النزاهة العلمية

• وثيقة النزاهة العلمية الخاصة بالطالب الأول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : بشير علاء الدين المولود(ة) بتاريخ: 2000.01.01 مسقط  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2089996172 الصادرة بتاريخ: 2023-09-23 عن: مسقط  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022-2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مساهمة أساليب تكوير المسار الوظيفي في تحقيق الربح الإداري في المنظمة

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/29

التوقيع و البصمة

Bechiche



• وثيقة النزاهة العلمية الخاصة بالطالب الثاني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
 des Sciences de Gestion  
 Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: علم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): ..... السيد حسام ..... المولود(ة) بتاريخ: 2000/12/06 بـ: موقرة المسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 209017974 الصادرة بتاريخ: 2023.03.14 عن: بلدية موقرة المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "مساهمة أساليب تطوير المسار الهندي في  
 تحقيق الأبحاث الإدارية في المنظمة دراسة حالة التصويف في  
 سونلغان والاتصالات الجزائرية بالمسيلة -

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/29

التوقيع و البصمة

.....  


## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أساليب تطوير المسار الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة الاتصالات الجزائرية السلوكية واللاسلكية بالمسيلة، وتوضيح دور الإبداع الإداري في ضل التقدم العلمي والتطور المتسارع الذي تشهده المنظمات، إضافة الى ذلك معرفة العوائق التي تصادفه، وتقديم الاقتراحات والوصايا اللازمة من أجل ضمان نجاحه.

نظرا لطبيعة موضوعنا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة والشمولية لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدم الوصفي في الجزء النظري من العمل، أما التحليلي فخصص للجانب التطبيقي، أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات وتم الاعتماد على برنامج **spssv25** في تحليل محاور الاستبيان احصائيا.

من أهم النتائج المتوصل اليها، أن مؤسستي سونلغاز والاتصالات الجزائرية بالمسيلة، تعطي أهمية كبيرة لتطوير اساليب المسار الوظيفي وتعمل على تنمية عقليات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع الإداري، الأمر الذي يؤدي الى كسب ولائهم وتحسين مدخلات المؤسساتين.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، أساليب تطوير المسار الوظيفي، الابداع الاداري.

## Abstract

This study aims to find out the extent to which career path development methods contribute to the achievement of administrative creativity in both enterprises the **Sonelgaz** and the **Algerian Telecommunications** in M'sila, and to clarify the role of administrative creativity in the light of scientific progress and the rapid development witnessed by organizations, in addition to knowing the obstacles that encounter it, and to provide suggestions and recommendations necessary to ensure its success.

In view of our knowledge, the data related to the applied side, as for the data, we relied on the questionnaire method based on the method. It is suitable for this type of studies, and the **spssv25** program was relied upon to analyze the axes of the questionnaire statistically.

One of the most important results reached is that the **Sonelgaz** and **Algerian Telecom** institutions in M'sila give great importance to the development of career path methods and work to develop the mindsets of employees and encourage them to administrative creativity, which leads to gaining their loyalty and improving the inputs of the two institutions.

**Key words : career path, career development methods, administrative creativity.**

