

# أثر إدارة نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية

دكتوراه/ آمنة أبو النجا محمد أبو النجا  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة طنطا

## ملخص الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير إدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري، وقد تم تجميع بيانات الدراسة من المصادر الثانوية متمثلة في بعض الكتب والدوريات والمقالات، والمصادر الأولية متضمنة استقصاء آراء عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الغربية بلغ عددها ١٢ بنكاً. وشملت عينة

الدراسة ٢٨٢ مفردة من العاملين بتلك البنوك، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين وانصب اهتمام الدراسة على تحليل تأثير بعض المتغيرات على العلاقة بين إدارة نقاط قوة الأفراد بها وابداعها الإداري، ومن هذه المتغيرات: مجموعة من المتغيرات الشخصية تمثلت فى النوع، السن، المستوى التعليمي، وبعض المتغيرات الوظيفية ، متضمنة عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري وعدد الدورات التدريبية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة نقاط القوة لدى أفراد المنظمة على ابداعها الإداري، كما أشارت أيضاً أن متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية لها تأثير معنوي متداخل فى العلاقة بين إدارة نقاط القوة والإبداع الإداري.

### الكلمات الرئيسية :

نقاط القوة – الإبداع الإداري – البنوك التجارية المصرية

### ABSTRACT:

The purpose of this study is to identify the impact of managing the employee's strengths on the organizational administrative creativity. Data were gathered from two sources: secondary sources such as : Books, Periodicals and articles, and primary sources collected from twelve commercial Banks and their branches operating at the Governorate of Gharbia in Egypt . The sample include 282 employee's working in these banks.

To analyze data Multiple Regression, Analysis of variance and T-test were utilized. The study tested the impact of some personal variables: Gender, age, employee's educational level, Job variables: employee's tenure, managerial level and training on the organizational administrative creativity.

The results of the study assured that there's a positive impact for employee's strengths on creativity. Variables included employee's Gender, educational level, managerial level have significant effect on the relationship between firm's Strengths Management and firm's Administrative Creativity

### Key words:

Strengths Management- Administrative Creativity- The Egyptian commercial Banks

### ١ - مقدمة :

كانت النظرة السائدة للتطوير الإداري ولا تزال هي تحديد نقاط ضعف المنظمات وتحليل أسبابها وإصلاحها وذلك بغية تحسين قدرات ورغبات العاملين بها ، غير أن هذه النظرة تعد مضللة فى كثير من المواقف. فنقاط الضعف تستحق الدراسة ولكنها لا تكشف إلا القليل عن مواطن القوة التي يجب التعامل معها بطرق مختلفة، ويمكن القول أن النجاح ليس دائما عكس الفشل، وأن التركيز على العوامل

التي أدت إلى الفشل ليس بالضرورة يضمن أن تلافيتها سيؤدي بالضرورة إلى النجاح والتميز. (Buckingham & Clifton, 2001)

ولكي تصل منظمة ما إلى التميز والإبداع لابد من أن تظهر نمطا يميزها عن غيرها من المنظمات، من هنا وجب على المنظمات أن تغير بؤرة تركيزها من البحث عن نقاط ضعفها إلى استكشاف نقاط قوتها. غير أن هذا لا يعنى بحال تجاهل نقاط الضعف ذاتها ، بل يعنى التعامل معها بأسلوب علمى متخصص. (Buckingham, 2007)

ويأتى تميز المنظمات من إبداع العاملين بها وإدارة مواطن تميزهم ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المنظمات الخلاقة التي اقتنصت أكبر الحصص من الأسواق ، وتلك التي تمكنت من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي، نجحت فى ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثروتها البشرية المتميزة والمتجددة. (Covey & Colosimo, 2009)

وقد أصبحت الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة فى المنظمات من أكبر التحديات التي تواجه مديريها فى وقتنا الراهن ذلك لأن تسارع طفرات التطور التكنولوجى، والأزمات التي يمر بها العالم ،عادة ما تدفع تلك المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها. (Rath & Conchie, 2008) خصوصاً مع تمتع القوى العاملة اليوم بقدرة أعلى على الانتقال بين المنظمات والبلدان بشكل لم يسبق له مثيل، وتزايد حدة هذه الظاهرة يوماً بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة. ففي الماضي كانت الدول تتصارع عسكرياً، أما اليوم فإن الصراع يدور حول اجتذاب المواهب العاملة من أجل تحقيق التفوق الاقتصادي، وبعد أن كانت الشركات تتصارع فى حروب الأسعار والتسويق بدأ صراعها يدور حول المواهب والذكاء البشرى والإبداع الإداري واكتشاف نقاط قوة العاملين بها وتوسيعها. (Michaels et al., 2001)

وتعد إدارة نقاط قوة العاملين بالمنظمة منهجية جديدة وفعالة فى الإدارة والتنمية لأنها تصحح مسارات واتجاهات الاستثمار البشرى وتجعلها تعيد النظر فى تاريخ النجاح الإنسانى ومصادر الإبداع وأنواع الذكاء البشرى ومن ثم إعادة النظر فى مناهج التعليم والتدريب والتفاوض وأساليب تقييم الأداء وإدارة المعرفة وتوظيف المواهب ومكافحة البطالة. وبالمجمل ،فإن الهدف الأساسى لإدارة نقاط القوة هو وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب. (Buckingham & Coffman, 1999)

ويمكن القول بأن إدارة نقاط القوة تعيد للعاملين حريتهم، وتطلق طاقاتهم فيتحول العمل إلى هواية يستخدم العامل فيها مواهبه للوصول إلى التميز والإبداع. (Branham, 2005)

إن أهم ما يميز إدارة نقاط القوة كأسلوب إدارى حديث أنه أسلوب جديد فى اسمه وفلسفته، وإن كانت أهدافه وأدواته ليست جديدة. والسائد فى هذا الخصوص أن كل ما تحتاج إليه تقوية الموظف ما هو إلا مبادئ وممارسات إدارية متوافرة فى مجال الإدارة ، مثل تفويض الصلاحيات والاستقلالية فى العمل، والثقة ، والاحترام والتدوير الوظيفى والإثراء الوظيفى، ولجان العمل التي يشارك فيها كل عضو من أعضائها بنقاط قوته وليس بالمسمى الوظيفى (Pollard, 2008). فهناك علاقة سببية قوية بين درجة تدعيم نقاط قوة الموظف ومستوى الأداء الذى يحققه للشركة، حيث تتحول المهارات والسمات الوظيفية

إلى أداء (Rich,2011) . ولكن الواقع فى منظمات الدول النامية أن هناك ممارسات إدارية تحول دون استثمار المواهب بالشكل المناسب ، حيث لا توجد حوافز مادية ولا معنوية ، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد المبدعين (غياط، زورى، ٢٠١١).

#### ١/١ مظاهر ومشكلة البحث:

تعانى الكثير من المنظمات العربية من أخطاء جوهرية فى الاختيار والتعيين والتدريب، كما أن هناك خللاً فى اختيار الأفراد أنفسهم لتخصصاتهم ووظائف ومجال عملهم. فالاعتقاد السائد أن فهم الفشل ومعرفة الأسباب التى أنتجته ، يودى إلى فهم النجاح واتخاذ الأسباب التى ستتنتجه، فتعمد إدارة الموارد البشرية إلى تدريب الموظفين للتخلص من نقاط ضعفهم بدلاً من الاستثمار فى نقاط قوتهم. ومن أهم السبلبات التى تعانى منها منظماتنا هى: (جبران ، ٢٠١١ ؛ فلاق ، نافلة ، ٢٠١١)

- إهدار الجهد وإففاق المال على تدريب الموظفين بعد تعيينهم أكثر مما تنفق على اختيارهم بشكل صحيح منذ البداية.
- التركيز على تنمية وتقنين أساليب العمل وإلزام الموظفين بكل صغيرة وكبيرة وردت فى اللائحة الداخلية، بمعنى أن الأولوية فى التخطيط والتنفيذ تنصرف للسياسات والإجراءات والقواعد الموضوعية مسبقاً دون اهتمام بالابتكار وكسر أنماط التفكير والعمل التقليدية.
- إنفاق معظم ميزانيات وأوقات التدريب فى محاولات يائسة لسد الفجوات فى السلوكيات والمهارات دون نجاحات ملموسة ، مع إطلاق مسميات مثل فرص التطوير أو مواطن التنمية على تلك الفجوات التى هى فى واقع الأمر نقاط ضعف.
- منح أعلى الرواتب والعلاوات والمناصب لمن جلسوا لسنوات أطول على المكاتب من منطلق أن الأقدم هو الأفضل وهذا المعتقد غالباً ما يكون غير صحيح.

أصبحت إدارة نقاط قوة العاملين جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات بما فيها المنظمات العاملة فى قطاع البنوك (Covey & Colosimo, 2009)، ونظراً لما يواجهه العالم اليوم من أزمة اقتصادية حادة يعزى سببها إلى إسهم البنوك التجارية فى الولايات المتحدة وأوروبا فى منح قروض وتسهيلات بنكية للعملاء دون قيود تمكن هؤلاء العملاء من سداد التزاماتهم المالية (جبران، ٢٠١١)، وقد تأثرت البنوك المصرية بهذه الأزمة وذلك لعدم وجود إدارة لنقاط قوة العاملين فى خلق الإبداع الإداري الذى يودى لتلافي البنوك للأزمات المالية ، لذلك أصبحت الحاجة ملحة لتوجيه الاهتمام الكافى من قبل المديرين لإدارة نقاط قوة العاملين لما لها من أثر على زيادة الإبداع الإداري فى القطاع المصرفى المصرى ، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر وأزماته. إلا أن إدارة نقاط قوة العاملين لم تحظ بعد بالإهتمام الكافى لدى مديرى المنظمات المصرية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتركز فى عدم استخدام مديرى البنوك التجارية لإدارة نقاط قوة العاملين بها، خاصة وأن القطاع المصرفى يعد من أكثر القطاعات اهتماماً بالإبداع فى الخدمات والمنتجات المصرفية للأسباب الآتية: (القصرارى ، ٢٠٠٨)

- تخفيض تكلفة خدمة العمليات المصرفية.
- مواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية.
- تلبية احتياجات العملاء وتحسينها.

وقد فرضت هذه الأسباب الحاجة الملحة لتطوير مهارات وقدرات العاملين وتقوية نقاط القوة لديهم وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

**هل هناك تأثير لإدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية؟**

وبمعنى أكثر تفصيلاً تطرح مشكلة البحث التساؤلات التالية:

- ١- هل هناك تأثير لتوظيف نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية؟
- ٢- هل هناك تأثير لتطوير وتنمية نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية ؟
- ٣- هل هناك تأثير لتحفيز الموظف المتميز على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بعلاقة إدارة نقاط قوة العاملين بالإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية المصرية تعزى للمتغيرات الوظيفية والديموجرافية، متمثلة في مدة خدمة الموظف ، ومستواه الإداري ، وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها ، ونوعه ، وجنسه ، وعمره، ومستواه التعليمي.

**٢/١ أهمية الدراسة :**

**تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:**

- ١- تناولها لقطاع حيوي وهام في الاقتصاد المصري هو قطاع البنوك التجارية المصرية.
- ٢- توضيح دور استثمار نقاط قوة العاملين في تطوير الإبداع داخل البنوك التجارية في محافظة الغربية كممثل لقطاع الخدمات المصرفية في ج. م. ع.
- ٣- التعرف على إدارة نقاط قوة العاملين كفلسفة إدارية حديثة وعلاقتها بالإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية وأثر ذلك على تطوير أعمالها وما يترتب عليه من زيادة في إيراداتها.
- ٤- أهمية الموضوع نفسه فتناول ظاهرة الإبداع والابتكار إنما هو تناول المستقبل وما يحمله من مستجدات تؤثر على الفرد والمجتمع بشكل عام ويكفي القول بأن البحث في الابتكار والإبداع يعنى البحث عن واقع أفضل ومستقبل أحسن في شتى جوانب الحياة.

**٣/١ أهداف البحث :**

**تهدف هذه الدراسة إلى :**

- ١- توضيح أثر توظيف نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية.
- ٢- بيان أثر تطوير وتنمية نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية
- ٣- بيان أثر تحفيز الموظف المتميز على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية .
- ٤- التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحقيق تقدم وتطور عمليات البنوك التجارية المصرية
- ٥- تعريف مديري البنوك التجارية المصرية بضرورة استثمار نقاط قوة العاملين بأبعادها الثلاثة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في قطاع البنوك التجارية المصرية .

**٢- الدراسات السابقة:**

يعانى موضوع إدارة نقاط قوة العاملين بالمنظمات وعلاقته بالإبداع الإداري من ندرة فى الدراسات العربية التى تناولته، ولعل هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التطبيقية التى تناولت هذا الموضوع وبخاصة على البنوك التجارية المصرية، ولذلك ستتطرق الباحثة لهذه الدراسات حسب الموضوعين كلاً على حده:

## ١/٢ الدراسات التى تناولت إدارة نقاط قوة العاملين:

أشارت دراسة(Buckingham & Coffman(1999 إلى بعض السمات المشتركة بين المديرين الناجحين وهى أنهم :

- لا يترددون فى كسر القواعد وتغيير السياسات وتجاوز الإجراءات التى درج العرف الإداري التقليدى على إتباعها واحترامها دون مناقشة أو اختبار.
- يحاولون مساعدة رؤوسهم لتحديد نقاط ضعفهم وتجاوز مشكلاتهم وعثراتهم الشخصية.
- يتجاهلون القواعد الراسخة والسائدة فى صناعاتهم وأسواقهم ومنظمتهم

أجرت مؤسسة Gallup استطلاعاً للرأى شمل ١٩٨ ألف موظف يعملون فى ٧٩٣٩ إدارة فى ٣٦ شركة أمريكية عام ١٩٩٦ وطرحت عليهم السؤال التالى، هل تتاح لك الفرصة لممارسة الأعمال التى تحبها وتبرع فيها وبمقارنة الإجابات بأداء المنظمات ظهرت النتائج التالية:

- نسبة ٥٠ % من الذين أجابوا أوافق بشدة يعملون فى إدارات وأقسام لا تشهد حالات استقالة
- ٣٨ % منهم يعملون فى إدارات ذات إنتاجية عالية
- ٤٤ % يعملون فى إدارات تحوز على أعلى نسبة من رضا العملاء

ويستخلص من هذه النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن مواهبهم ونقاط قوتهم محل تقدير، ويتم استثمارها هم أكثر نجاحاً ونشاطاً من نظرائهم الذين لا ينتابهم نفس الشعور Buckingham & Clifton(2001).

وفى أحد الاستقصاءات التى قام بها Michaels et al.(2001 على عينة من الشركات الأمريكية متنوعة النشاط عام ١٩٩٦، ذكر أن ٦٥% من المرؤوسين أشاروا إلى أن دافعهم الأساسى للتفكير فى مغادرة الشركة التى يعملون فيها هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم.

وقد ذكر ٦٥% من المديرين أن دافعهم الأساسى للتخلص من بعض المرؤوسين هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم .

وفى دراسة أخرى(Michaels, et al.(2001 تضمنت استقصاء ٨٠٠ ألف من المديرين فى شتى الصناعات الأمريكية عام ١٩٩٩ كان محوره السؤال التالى: كيف يمكن للمدير الناجح أن يبحث عن الموظف المثالى ويجده ثم يحتفظ به؟ وتشير النتائج هنا أن نسبة ٨٠% من المديرين لا يهتمون بإدارة المواهب فى شركاتهم. وجاءت بقية نتائج الاستطلاع كما يلي:

- مديرون مستثمرون للمواهب: وهم المديرون الذين يحافظون على الموظفين الموهوبين فى شركاتهم، وبلغوا ٢٠ % من إجمالى المديرين.
- مديرون مهترون للمواهب: وهم الذين يقصون المواهب فى شركاتهم وبلغوا ٣٠%.
- مديرون غير مكثرئين بالمواهب وهم المديرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب وإنما يهتمون باعتباريات أخرى وهؤلاء بلغوا ٥٠%

وتشير النتائج أيضا الى أنه في الشركات الناجحة تحتل إدارة المواهب ما بين ٣٠% إلى ٥٠% من وقت الإدارة العليا. وأنه في حين يهتم ٥٩% من الأفراد في الدول المتقدمة بعلاج نقاط ضعفهم ولا ينجح منهم سوى ١٧% في توظيف مواهبهم.

أما دراسة (Collins, 2001) والتي تمت على عينة من الشركات بلغت ١٤٣٥ شركة اختيرت بناء على مؤشر واحد فقط تمثل في توفر بيانات وافية عن هذه الشركات. حيث تم تصنيف الشركات على معيار زيادة القيمة السوقية أى ارتفاع أسعار أسهمها في البورصة بما يزيد عن المؤشر العام لأداء البورصة فإذا عجزت الشركة عن تحقيق زيادة في أسعار أسهمها بمقدار ثلاثة أضعاف المؤشر العام للبورصة اعتبرت شركة متوسطة ولا تستحق التسجيل ضمن شركات القمة وكانت النتيجة أن عدد ١١ شركة فقط هي التي زادت أسعار أسهمها عن ثلاثة أضعاف المؤشر العام للبورصة وقد توصلت إلى ضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب قبل تحديد الهدف وذلك يعزي للأسباب الآتية :

- استخدام الموظف المناسب يمكن من تحقيق الهدف أو تعديله.
- الموظف المناسب لا يحتاج لحوافز خارجية ، فهو محفز ذاتياً.
- الموظف غير المناسب لا يصلح لتحقيق أهداف طموحه فمهما بلغت عظمة الرؤية أو قوة الخطة التي يمتلكها المدير لا يمكنه تحقيق نتائج عظيمة باستخدام موظفين غير مناسبين.

ويشير Branham(2005) إلى أن الأسباب الجوهرية لاستقالة الموظفين من عملهم ترجع إلى عدم وفاء الوظيفة بوحدة أو أكثر من احتياجاتهم الأساسية ، متمثلة في :

الثقة : وتنتج عن وفاء الإدارة بوعودها واستثمارها لطاقت موظفيها والعدل فيما بينهم في المعاملة والمكافأة.

الأمل: ويتمثل في فناعة الموظف بقدرته على تنمية مهاراته وصعود السلم الوظيفى والوصول لمنصب أعلى والحصول على راتب أعلى.

الإحساس بالجدارة: وتعنى الثقة فى جدوى العمل الذى يؤديه الموظف ، والإحساس بأن للالتزام والاجتهاد نتائج إيجابية ، ويعنى الإحساس بالجدارة شعور الموظف بقيمته بالنسبة للشركة وأنه يفيدها أكثر مما يكلفها.

الإحساس بالكفاءة: حيث يتوقع الموظف أن تتفق خبراته ومواهبه مع مهام وظيفته، بحيث تستثمر طاقاته بشكل جيد، كما يحصل على التدريب والتقييم اللازمين لتطوير أدائه وجعله أكثر سعادة وتقبلاً للعمل.

وقد أثبت (White,2006:28-31) أثر إدارة نقاط قوة العاملين على زيادة رضا العملاء، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، حيث وجد أن إدارة نقاط قوة العاملين يحافظ على الموظفين بنسبة ٥٣%، فى حين يزيد رضا العملاء بنسبة ٤٧%. لذلك يعتبر وضع الموظف المناسب فى المكان المناسب من أهم مقومات النجاح المؤسسى، فأكثر المديرين كفاءة هم القادرين على إختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. وهذا اعتراف من المنظمات بالأهمية القصوى لعنصر الموهبة فى صناعة النجاح.

وفى نفس السياق ، توصلت دراسة (Rath & Conchie, 2008) إلى أنه إذا فشل المدير فى اكتشاف نقاط قوة مرؤوسيه واستثمارها ، تتضاءل احتمالات نجاح الموظفين فى أداء ما يوكل إليهم من مهام لتصل إلى ٩% ، أما إذا نجح فى ذلك ، فقد تتضاعف هذه النسبة لتصل إلى ٧٣%، ومن ثم يمكن القول بأن اكتشاف نقاط القوة هو الخطوة الأولى على طريق النجاح فمعرفة مدير المنظمة بنقاط قوته، وسبل تقويتها، والكيفية والوقت المناسبين لاستخدامها ،ومعرفته لنقاط قوة مرؤوسيه أيضاً، واستثمارها فيما يعود بالنفع على المنظمة ككل تعد جميعها من الصفات المشتركة بين القادة الناجحين كما توصل كل من (Rath & Conchie, 2008) أيضاً أن المديرين الذين يغفلون الدور الذى تلعبه الشخصية فى حياتهم ، ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، يتسببون دون قصد منهم فى تدمير مرؤوسيهم بدلاً من تطويرهم ، وفى إيجاد عملاء غير راضين ، وخلق بيئة عمل متوترة . من هنا خلص (Bear, 2010:592-601) إلى أن تنمية المهارات تمثل دائماً الدافع الأساسى لاستمرار العامل فى عمله أو تركه للعمل

## ٢/٢ دراسات خاصة بالإبداع الإدارى:

توضح تجارب الشركات الناجحة عالمياً مثل Xerox، IBM، Toyota أن الطريقة التى تدار بها الموارد البشرية فى مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً فى تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية (Rhinesmith, 1994)

ومن الدراسات الرائدة التى إستهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التى تواجهها مع مطلع القرن الحادى والعشرين، تلك الدراسة التى أجرتها مؤسسة (Towerburn) الاستشارية عام ١٩٩٦ على عينة مكونة من ٣٠٠٠ من المديرين والمتخصصين فى مجال الموارد البشرية حيث توصلت إلى النتائج التالية: (المرسى، ٢٠٠٣ ، ٢٣-٢٥)

- أن العولمة والنقص فى المنضمين إلى قوة العمل بالإضافة إلى التغير فى سمات الموارد البشرية الملائمة، تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات فى القرن الجديد.
- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر أبرز الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة

ومستقلة إلى إعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية

وفى دراسة (Williams, 2004: 187-204) والتى تم تطبيقها على عينة مكونة من ٣٨٧ من الوظائف غير الأكاديمية فى جامعة south-western بالولايات المتحدة الأمريكية. ثبت أن المتغيرات الشخصية، واتجاهات الأفراد نحو التفكير الإبتكارى، واتجاهات المشرفين نحو مرؤوسيهم تؤثر على الإبداع الإدارى. كما تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين فى المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم فى إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط (Shin&zhou,2004:703-714).



وقد استهدفت دراسة (Janssen,2005:573-579) قياس تأثير المهارات الإشرافية كمتغير وسيط بين تأثير الخصائص الشخصية فى المنظمة والسلوك الإبداعى، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٧٠ موظفاً فى الشركات الألمانية، وباستخدام تحليل المسار توصل الباحث إلى أن التشجيع الذى يشعر به الموظفون وإهتمام الإدارة بتنمية وتطوير مهاراتهم يساعدهم على القيام بالأنشطة الإبداعية.

وقد أكدت دراسة (George& Zhou, 2007:605-622) أنه إذا أردنا فعلاً تجديد الإبداع فى المنظمات الحديثة فلا يجب أن نغير فقط فى أساليب التنظيم والإدارة المرتكزة على التقنيات المتقدمة بل فى تغيير طريقة الاتصال بين المدير ومروسيه. كما أشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً (George&Zhou(2007:605-622) لوجود تأثير للمتغيرات الشخصية على الإبداع الإدارى للمديرين و تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها (Dahl et al., 2011:19-27)

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه

وفى دراسة (Sarathy, 2011:5-26) التى تم تطبيقها على عينة مكونة من ١٥٢ خبيراً فى صناعة العقارات فى الهند إلى أن أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع الإدارى يكمن فى نمط القيادة المشجع على الابتكار، والخصائص الشخصية للأفراد العاملين. وأوصت الدراسة بأن يتم تصميم نظام مكافآت محفز للأفراد المتميزين .

وفى نفس السياق أسفرت نتائج دراسة (Wood et al., 2011:32-46) إلى أن إبداع الأفراد يتأثر بالثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع ضمن عدة عوامل أخرى

وقد أجريت دراسة (Rahimi et al., 2011: 874-881) والتى تم تطبيقها على عينة مكونة من ٢٣٦ خبيراً فى الشركات الصغيرة والمتوسطة فى ٨ مدن بإيران ، توصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة للأفكار الجديدة والمساعدة على تنمية مهارات الأفراد المبدعين يؤدى إلى الإبداع التنظيمى وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها:

- تصميم برامج تدريب على الإبداع وتطوير مهارات العاملين.
- تحفيز العاملين المتميزين من خلال نظام مكافآت.

بينما توصلت دراسة فلاق ، نافلة (٢٠١١) والتى تمت على ٨٢ موظف من الهيئة الإدارية فى شركة الاتصالات الأردنية إلى وجود أثر دى دلالة إحصائية للتدريب وتحفيز الموظفين فى مستوى الإبداع الإدارى الذى يشعر به الموظفون وأوصت الدراسة إلى إعادة النظر فى نظام ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

فى حين توصلت دراسة (نصير ، العزاوى، ٢٠١١) والتى تم تطبيقها على عينة مكونة من ١٥٠ مديراً فى البنوك التجارية الأردنية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإدارى

وتحسين أداء الموارد البشرية وأن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.

كما أشارت دراسة (الصالح، ٢٠١١)، والتي تمت على عدد مكون من ١١ منظمة غير حكومية في الأردن إلى أن تعامل الإدارة مع العاملين بطريقة إيجابية ومتميزة ينعكس إيجابياً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظماتهم

**التعليق على الدراسات السابقة:**

- ١- أبرزت الدراسات الأجنبية أهمية إدارة نقاط قوة العاملين بالمنظمات باعتبارها من أهم المهارات اللازم توافرها في المستويات الإدارية لما له من أثر على الإبداع الإداري.
- ٢- لم تتناول أية دراسة عربية وذلك على حد علم الباحثة العلاقة بين إدارة نقاط قوة العاملين والإبداع الإداري. والعوامل المؤثرة على العلاقة بينهم.
- ٣- اهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر بعد واحد من أبعاد إدارة نقاط القوة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس أثر معظم أبعاد إدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري (توظيف نقاط قوة العاملين في المنظمة - تطوير وتنمية نقاط القوة - تحفيز الموظف المتميز).
- ٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر إدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري، أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة نقاط القوة في القطاع المصرفي المصري، حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

### ٣- الإطار النظري للبحث

#### ١/٣ إدارة نقاط قوة العاملين:

##### مفهوم إدارة نقاط قوة العاملين:

تعرف إدارة نقاط قوة العاملين بأنها العمل على تقوية نقاط القوة (strengthen the strengths) في الأفراد والمنظمات بدلاً من إصلاح الخلل ، هو استثمار المهارات والقدرات القوية بدلاً من إصلاح العيوب وتحسين نقاط الضعف كما يفعل السواد الأعظم من المديرين والموظفين (Buckingham,2007)

فنقاط القوة هي الأشياء التي يقوم بها الفرد دائماً بصورة متقنة وهي التي تجعله متميزاً وناجحاً أي يحقق أعظم إنجازات فيما هو قوى فيه بالفعل (Pollard( 2008).

يبلغ الموظف مرحلة التميز عندما يحقق مستوى ثابتاً من الأداء يكاد يصل أو يقترب من حد الكمال في نشاط معين دون سواه. فعلى سبيل المثال يعتبر بيل جيتس عبقرياً في تحويل الابتكارات إلى تطبيقات يسهل على المستخدم التعامل معها، وهذا هو موطن قوته، ولكنه لا يتمتع بنفس القدر الكافي من العبقرية في بناء وإدارة مؤسسة ضخمة في حجم ميكروسوفت والحفاظ عليها في مواجهة التقلبات التجارية والقانونية إذا ما قارناه بعبقرية شريكة ستيف بالمر في الإدارة (Buckingham & Clifton(2001).

فإدارة نقاط القوة منهج أو أسلوب إداري حديث تحدث عنه ماركوس بكنجهام فى أحد المؤتمرات العالمية عام ٢٠٠٦، التى نقلت عبر الأقمار الصناعية لعدد من مدن العالم ومن أبرز نقاط هذا المفهوم ما يلى: (Buckingham (2007)

- العاملون أهم أصول المنظمة ، ونقاط القوة والتميز فى الأداء
- درجت العادة على أن الإدارة تبحث عن نقاط الضعف لدى الموظف وتعمل خطط التدريب لتقويتها على حساب نقاط القوة لتتحول الأخيرة بمرور الوقت إلى نقاط أداء متوسط.
- يجب على الإدارة التوقف عن البحث عن نقاط الضعف فى الأداء والتغاضى عنها، والبدء فى البحث عن نقاط القوة فى أداء العاملين، والتعرف عليها وإستثمارها وتحويلها إلى سلوكيات وظيفية وأداء مؤسسى.
- يصبح العامل متميز وظيفياً عندما يتم تعيينه فى المكان المناسب وتتاح له فرص العمل والإبداع بطريقته الخاصة.
- يمضى العاملون جُل وقتهم فى نشاطات ومهام لا تستثمر نقاط قوتهم.

إن نقاط القوة التى يجب البحث عنها لدى العاملين عديدة منها على سبيل المثال : مهارات الإستشراف والتفكير المنطقى، مهارات القيادة وتحمل المسئولية والمبادرة ، مهارة التنظيم وإدارة الوقت، المرونة الذهنية والعقلية، مهارات الاتصال، مهارات إعداد الأهداف والخطط، ومهارات إبتكار الحلول. (Michaels et al.(2001)

#### خطوات تحقيق أداء متميز: (Buckingham(2007)

- ١- تحديد معوقات وضع نقاط القوة موضع التنفيذ
- ٢- تحديد نقاط القوة لدى العاملين بالمنظمة
- ٣- توظيف نقاط القوة وكيفية تدعيمها:  
وهناك أربع إستراتيجيات لوضع نقاط القوة موضع التنفيذ:
  - تحديد نقاط القوة اللازمة لأداء العمل.
  - البحث عن الفرص غير المستغلة لنقاط القوة.
  - إكتساب مهارات جديدة لتدعيم نقاط القوة.
  - جعل نقاط القوة محوراً للعمل الذى يؤديه الموظف.
- ٤- تكوين فريق قوى من العاملين فى المنظمة.
- ٥- تكوين عادات قوية فى ممارسة العمل المؤسسى .

وهناك عدد من مصادر البيانات والمعلومات للتعرف على جوانب قوة العامل الوظيفية ومنها: (Buckingham & Coffman( 1999)

- تخصيص حقول فى إستمارات التوظيف.
- توجيه الأسئلة فى مقابلات التوظيف.
- دراسة نقاط القوة فى تقارير الأداء الوظيفى.
- إعداد استمارة إستطلاع رأى الموظف عن المهام والأنشطة التى تثير دافعيته للعمل والإنتاجية العالية.
- استطلاع آراء الرؤساء والزملاء.

## أساليب إدارة المواهب:

- فى الشركات الناجحة، تحتل إدارة المواهب ما بين ٣٠% إلى ٥٠% من وقت الإدارة العليا. ويتبع مديرو المنظمات الخطوات التالية لإدارة المواهب: (2001) Michaels et al.
- ١- إجراء مقارنة مرجعية لقياس المواهب التى تمتلكها الشركة مقارنة بما يمتلكه منافسوها من مواهب. فإذا وجد أن المواهب التى يمتلكها المنافسون أكثر من تلك التى تمتلكها الشركة وجب التصرف السريع إما بالبحث عن مواهب جديدة وتوظيفها أو بشراء المواهب المتاحة لدى المنافسين.
  - ٢- البحث عن المواهب فى جميع مستويات الشركة والاحتفاء بها وجعلها القدوة العملية التى يُحتذى بها والارتقاء بها ، للوصول إلى المناصب التى تستحقها.
  - ٣- وضع معايير لقياس مواهب الموظفين ، وإتخاذها أساساً لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
  - ٤- التدخل المباشر فى تعيين وتشغيل ونقل وترقية الموظفين الموهوبين.
  - ٥- تزويد المنظمة من أن لآخر بمزيد من المواهب بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل.
  - ٦- مكافأة المواهب مما يحفز الموظفين العاديين على الوصول إلى مستواهم.
  - ٧- ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة.
  - ٨- جعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب، وذلك بمكافأة الأداء الاستثنائى للموظفين الموهوبين

## وظائف المدير الناجح : (2008) Rath & Conchie

- ١- وضع الشخص المناسب بطبيعته فى المكان المناسب لمواهبه.  
يعتبر المدير الناجح الموهبة نمطاً متكرراً ومنتظماً لأسلوب تفكير أو سلوكيات قابلة للتطبيق والتحول إلى نتائج ، لأن المواهب من وجهة نظر المدير الناجح هى الأمور التى يجد الموظف فى نفسه الرغبة للقيام بها. وعلى ذلك فإن الأداء الجيد والمهارة هما التوفيق والمواءمة بين المواهب والمهام.
- ٢- تعريف النتائج وتحديد التوقعات الصحيحة:  
للتعرف على النتائج الصحيحة على المدير أن يفرق بين :
  - النتائج التى يطلبها العميل: تعمل جميع قطاعات الصناعة من أجل ارضاء العميل.
  - النتائج التى يطلبها الشركة: أهداف الفريق جزء لا يتجزأ من أهداف الشركة.
  - النتائج التى يطلبها الموظف : التعرف على ما يرضى ويحفز الموظف.
- ٣- التركيز على نقاط القوة لا على نقاط الضعف:  
يقوم المدير الناجح بتعزيز المواهب ونقاط القوة الأكثر وضوحاً وفائدة فى مجال العمل لدى مرؤوسيه بوضع الشخص فى وظيفة حسب مواهبه ونقاط قوته مما يحفزه لإخراج كل ما لديه . هناك أيضاً التدريب المستمر لنقطة القوة وصلل الموهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد

التدريب الأساسية لدى المدير المتميز أن يحصر التدريب فى المجالات التى أظهر العامل فيها تفوقاً

#### ٤ - إيجاد الوظيفة المناسبة:

بعد تعرف المدير على نقاط قوة وضعف العاملين وعلى مواهبهم يأتى دور المدير لوضع الشخص فى الوظيفة المناسبة. ويتطلب ذلك معرفة طبيعة الوظيفة ومواهب الموظف ليتمكن من القيام بعملية مواءمة سلمية.

#### ٢/٣ الإبداع الإدارى:

#### مفهوم الإبداع الإدارى:

يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار عن منتجات أو ممارسات أو عمليات أو إجراءات تكون مفيدة وجديدة للمنظمة. (George & Zhou, 2007: 606; Baer & Oldham, 2006: 964)

كما يعرف الإبداع أيضا بأنه إنتاج أفكار جديدة وملائمة ، منتجات ، عمليات أو حلول (Tagger, 2002:315; Perry, 2006:86)

يعنى الإبداع الإدارى استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية فى استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعى المنظم (George & Zhou, 2007: 606)

يسعى الإبداع الإدارى إلى إحداث نقله مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل (الفضلى ، ٢٠٠٣ : ٣٤٤)

#### أهمية الإبداع الإدارى: (Hansen & Birkunshaw, 2007:121-130)

- إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجهها بكفاءة وفعالية
- إحداث تغييرات إيجابية فى بناء المنظمة وفى عملياتها الإدارية.
- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية.
- إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة. الأمر الذى ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التى تقدمها للجماهير والمستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

#### القدرات الإبداعية:

هى الاستعداد العقلى الذى يلزم توافره لدى الشخص حتى يقوم بأنواع من السلوك الإبداعى والتى تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعى ومن أهمها:

#### ١ - الأصالة:

هى القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهى إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (الشربيني ، صادق ، ٢٠٠٢ : ١٠٩)

#### ٢ - الطلاقة:

هى القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتصورات الابداعية فى فترة زمنية محدودة وتتنوع الطلاقة إلى : (هيجان، ١٩٩٩ : ١٤٩ ; Janssen, 2005)

- طلاقة الكلمات : هى سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة فى بنائها وتركيبها.

- طلاقة التداعى: هى سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة فى المعنى.

- طلاقة الأفكار: سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية فى أحد المواقف.

- طلاقة التعبير: هى القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها

### ٣ - الحساسية للمشكلات:

قدرة الشخص على رؤية المشكلات فى أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير فى تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء. فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات فى الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً. الشربيني، صادق، (٢٠٠٢ : ١١٠)

### ٤ - المرونة:

هى القدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد متعددة، وهى درجة السهولة التى يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، ٢٠٠٢ : ١١٨)

### ٥ - قبول المخاطرة:

تعنى أخذ زمام المبادرة فى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، فى الوقت نفسه الذى يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التى يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، (Perry-Smith, 2006). وعلى المدير وضع أنظمة ومكافآت تشجع رؤوسه على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (الشمري، 2002: 196)

### ٦ - القدرة على التحليل :

يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الذى يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسوم خطواته التى تودى إلى كونه عملياً. (Tagger 2002)

### ٤- أسلوب ومنهجية البحث :

### ٤/١ فرضيات البحث:

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه، وفى ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية تمهيداً لاختبارها إحصائياً.

### الفرض الأول:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة نقاط قوة العاملين بأبعدها الثلاثة (توظيف نقاط قوة العاملين ، تطوير وتنمية نقاط قوة العاملين، تحفيز العاملين المتميزين ) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى ثلاث من الفرضيات الفرعية التالية:

١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لتوظيف نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية.

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لتطوير وتنمية نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية

٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي لتحفيز العاملين المتميزين في البنوك التجارية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية.

**الفرض الثاني:**

يوجد اختلاف معنوي في تأثير إدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية باختلاف المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة - المستوى الوظيفي - عدد الدورات التدريبية).

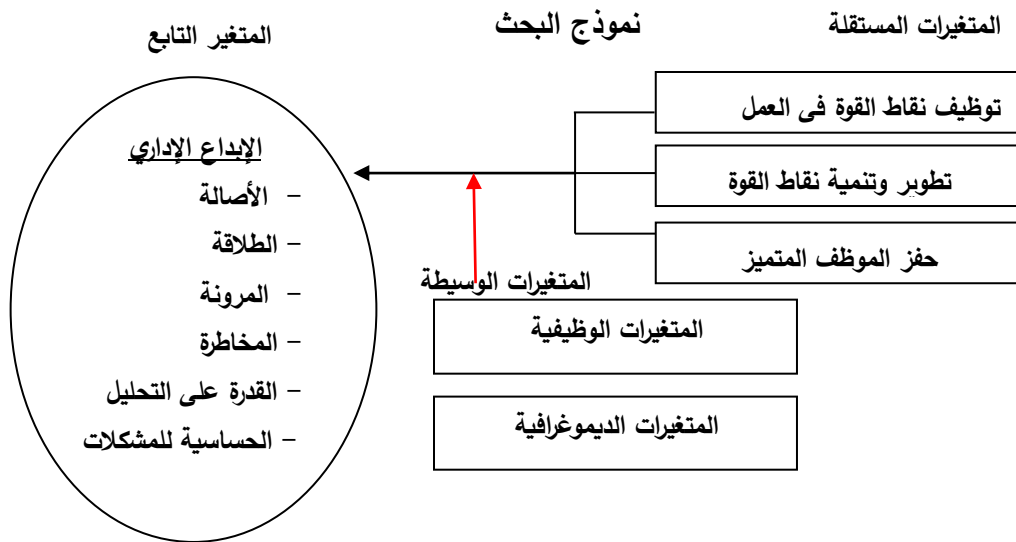
**الفرض الثالث:**

يوجد اختلاف معنوي في تأثير إدارة نقاط قوة العاملين على الإبداع الإداري في البنوك التجارية المصرية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي).

**٢/٤ نموذج البحث:**

قامت الباحثة ببناء نموذج هذه الدراسة بناء على متغيراتها :

شكل رقم (١-١)



**٣/٤ متغيرات البحث:**

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات هي:

المتغيرات المستقلة:

إدارة نقاط قوة العاملين وتشمل المتغيرات التالية: توظيف نقاط القوة في العمل، وتطوير وتنمية نقاط القوة، وحفز الموظف المتميز.

المتغيرات الوسيطة:

أ- المتغيرات الديموغرافية.

- الجنس (ذكر - أنثى)
- الفئة العمرية (٢٢ - ٣٠) (٣١ - ٤٠) (٤١ - فأكثر)
- المستوى التعليمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)

ب- المتغيرات الوظيفية:

- مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات - ٥-١٠) (أكثر من ١٠ سنوات)
- المستوى الإداري (إدارة عليا) (وسطى) (مباشرة)
- عدد الدورات التدريبية.

المتغير التابع: الإبداع الإداري ويشمل متغيرات الأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات.

تم الاعتماد في قياس متغيرات البحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الممارسات الفعلية للمستقصى منهم تجاه المتغيرات محل الدراسة. وهو مقياس متدرج بحيث يعطى وزن (٥) للعبارة التي تعكس الموافقة بشدة، والوزن (٤) على الموافقة فقط... وهكذا حتى الوزن (١) حيث يختص بعدم الموافقة على الإطلاق. ويوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (١-١)

ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث الأساسية

| المجموعة ورموزها                                      | المتغيرات المستقلة            | الرمز          | حدود الأسئلة |
|---|-------------------------------|----------------|--------------|
| الأولى :<br>المتغيرات التي تعكس<br>إدارة قوة العاملين | ١- توظيف نقاط القوة في العمل. | X <sub>1</sub> | ١٢-١         |
|   | ٢- تطوير وتنمية نقاط القوة.   | X <sub>2</sub> | ١٧-١٣        |
|   | ٣- تحفيز الموظف المتميز.      | X <sub>3</sub> | ٢٢-١٨        |
| الثانية :<br>عناصر الإبداع الإداري                    | ١- الأصالة                    | Y <sub>1</sub> | ٢٥-٢٣        |
|   | ٢- الطلاقة                    | Y <sub>2</sub> | ٢٨-٢٦        |
|   | ٣- المرونة                    | Y <sub>3</sub> | ٣١-٢٩        |



|       |                |                       |
|-------|----------------|-----------------------|
| ٣٤-٣٢ | Y <sub>4</sub> | ٤- المخاطرة           |
| ٣٧-٣٥ | Y <sub>5</sub> | ٥- القدرة على التحليل |
| ٤٠-٣٨ | Y <sub>6</sub> | ٦- الحساسية للمشكلات  |

وقد تم استخدام مقياس فلاق ، نافلة (٢٠١١) لقياس الابداع الادارى ويشمل (١٨) عبارة أما إدارة نقاط قوة العاملين فقد تم قياسها باستخدام مقياس (Buckingham(2007) لاختبار نقاط القوة بعد إضافة بعض العبارات لتلائم بيئة العمل المصرية.

#### ٤/٤ حدود البحث: تقتصر حدود البحث على :

- حدود مكانية :اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية فى محافظة الغربية والتي يبلغ عددها ١٢ بنكاً.
- حدود زمنية :استغرقت الدراسة تسعة أشهر الأخيرة من عام ٢٠١١م
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من ٢٨٢ من العاملين فى البنوك التجارية المصرية التي شملتها الدراسة فى المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والمباشرة
- حدود علمية: اقتصرت الدراسة على متغيرات إدارة نقاط قوة العاملين بأبعدها الثلاثة (توظيف نقاط قوة العاملين ، تطوير وتنمية نقاط قوة العاملين، تحفيز العاملين المتميزين)

#### ٥/٤ منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطى الذى يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى مجموعة من الفرضيات، ثم بعد ذلك يتم تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفرضيات بإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

#### ٦/٤ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين فى البنوك التجارية فى محافظة الغربية فى القطاع العام والخاص والبالغ عددهم ١٦٨٣ عاملاً وفقاً لبيانات (البنك المركزى المصرى - التقرير الإحصائى السنوي، ٢٠١١) وتُرجع الباحثة إجراء الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية للأسباب التالية:

- تعتبر الخدمة المصرفية التى تقدمها البنوك خدمة غير ملموسة ولذا فهى تحتاج إلى نوعية خاصة من المهارات العاملة فى مجال تقديم الخدمة المصرفية والتى تتطلب السرعة فى الأداء والدقة وإيجاد قدر من الأمانة والراحة للعملاء.
- أن أشكال عديدة من المنافسة بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات المصرفية ، مما أدى للحاجة الملحة لتطوير الخدمات الحالية التى تقدمها البنوك التجارية وهذا التطوير يتحقق من خلال مواهب و مهارات العاملين.

#### ٧/٤ عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث تعذر استخدام الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وكذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فسوف تقوم الباحثة بالإعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في تحديد مفردات الدراسة لمراعاة أن يتاح لكل فرد من مفردات مجتمع البحث (حجم مجتمع الدراسة = ١٦٨٣) نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة، وقد تم تحديد عينة البحث ومدى تمثيلها لمجتمع البحث والتي بلغ حجمها ٣١٢ مفردة باستخدام المعادلة التالية (على ، ١٩٨١)

$$n = \frac{c(1-c)}{\frac{c(1-c)}{n} + \frac{d^2}{(m.d)^2}}$$

وقد تم توزيع العينة باستخدام أسلوب التوزيع النسبي وكانت نسبة الاستجابة الكلية ٩٠,٣٨% حيث كانت الاستثمارات الصحيحة ٢٨٢ استمارة. كما يتضح من الجدول رقم (٢-١)

#### جدول (٢-١)

بيان بأعداد العاملين موزعة على الإدارة العليا والوسطى والمباشرة بالبنوك محل البحث في محافظة الغربية

| إجمالي العينة | توزيع العينة على المستويات الادارية |            |              | البنك               |
|---------------|-------------------------------------|------------|--------------|---------------------|
|               | إدارة عليا                          | إدارة وسطى | إدارة مباشرة |                     |
| ٦٩            | ٣                                   | ٧          | ٥٩           | الأهلى              |
| ٤٤            | ٢                                   | ٥          | ٣٧           | مصر                 |
| ١١            | ١                                   | ١          | ٩            | فيصل الاسلامى       |
| ٦             | -                                   | ٢          | ٤            | قناة السويس         |
| ٣٨            | ٢                                   | ٤          | ٣٢           | الاسكندرية          |
| ٥             | ١                                   | ١          | ٣            | الدلتا الدولى       |
| ٤             | ١                                   | ١          | ٢            | الوطنى للتنمية      |
| ٨٠            | ٢                                   | ٣          | ٧٥           | القاهرة             |
| ٨             | ١                                   | ١          | ٦            | التجارى الدولى      |
| ٩             | ١                                   | ٢          | ٦            | المصرف المتحد       |
| ٢             | -                                   | -          | ٢            | العربى الأفريقى     |
| ٦             | -                                   | ١          | ٥            | الأهلى جنرال سوستيه |

|     |    |    |     |        |
|-----|----|----|-----|--------|
| ٢٨٢ | ١٤ | ٢٨ | ٢٤٠ | إجمالي |
|-----|----|----|-----|--------|

#### ٨/٤ أساليب جمع البيانات:

- يعتمد هذا البحث على الأسلوبين التاليين في جمع البيانات:
- الأسلوب المكتبي : ويهدف إلى جمع البيانات الثانوية اللازمة لاعداد إطار نظري ملائم عن إدارة نقاط القوة والإبداع الإداري من البيانات المنشورة ونتائج بعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث.
  - الأسلوب الميداني : ويهدف إلى جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تتضمن كل ما يتعلق بإدارة نقاط القوة والإبداع الإداري وفقاً لأهداف البحث وفرضياته.

#### ٩/٤ أساليب تحليل البيانات وإختبار الفرضيات :

- تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) للتعرف على :
- معامل الارتباط ألفا لتحديد معامل ثبات أداة البحث .
  - التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على خصائص عينة البحث.
  - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
  - تحليل التباين الأحادي one way Anova لاختبار التباين في تأثير كل من المتغيرات الديموجرافية والوظيفية على الإبداع الإداري باستخدام اختبار scheffe لتحديد الاختلاف لصالح أي من الفئات المدروسة.
  - إختبار T-test Independent sample لاختبار تأثير الجنس على الإبداع الإداري

#### ٥- نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج تقييم إعتماذية المقاييس:

يتم تقييم جودة إعتماذية المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا حيث أن هذا المعامل يساعد في اختبار الثبات والمصدقية أي تقييم الاتساق الداخلي لكل مقياس ، ويتسم المقياس بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا ٦٠%.

جدول رقم (١-٣)

معامل ألفا لمتغيرات البحث

| المقياس                  | عدد العبارات | معامل ألفا |
|--------------------------|--------------|------------|
| - الإبداع الإداري        | ١٨           | ٩٤,٥%      |
| - أبعاد إدارة نقاط القوة | ٢٢           | ٩٧,٣%      |

يتضح وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس حيث بلغت ٩٤,٥% لمقياس الإبداع الإداري ، ٩٧,٣% لمقياس نقاط القوة ، وبهذا يمكن القول بأن المقاييس تتصف

بالاتساق الداخلي . وللتحقق من صدق أداة القياس فقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة طنطا، ومجموعة من مديري البنوك التجارية بمحافظة الغربية ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي. كما قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل العوامل وهو من أكثر الأساليب التي أثبتت فعاليتها في إختبار صدق المقاييس. (Danil & Gates, 2005: 270)

#### ١/٥ خصائص عينة الدراسة :

يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن ثلثي أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم ١٨٦ فرداً ، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم الذكور. كما لوحظ من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة كانوا ضمن الفئة من ٣٠-٤٠ سنة ، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئة ١٥٢ فرداً ونسبتهم ٥٣,٩% ونستدل من هذه النسبة على أن البنك يركز على فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية.

#### جدول رقم (١-٤)

##### خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديموجرافية والوظيفية

| النسبة | العدد | المتغير          |                 |
|--------|-------|------------------|-----------------|
| ٦٦%    | ١٨٦   | ذكر              | الجنس           |
| ٣٤%    | ٩٦    | أنثى             |                 |
| ١٣,٥%  | ٣٨    | أقل من ٣٠        | العمر           |
| ٥٣,٩%  | ١٥٢   | من ٣٠ - ٤٠       |                 |
| ٣٢,٦%  | ٩٢    | أكثر من ٤٠       |                 |
| ١٤,٩%  | ٤٢    | أقل من ٥ سنوات   | مدة الخدمة      |
| ٢٩,١%  | ٨٢    | من ٥ إلى ١٠      |                 |
| ٥٦%    | ١٥٨   | أكثر من ١٠ سنوات |                 |
| ٢٠,٦%  | ٥٨    | دبلوم            | المؤهل العلمي   |
| ٦٨,٨%  | ١٩٤   | بكالوريوس        |                 |
| ٧,٨%   | ٢٢    | ماجستير          |                 |
| ٢,٨%   | ٨     | دكتوراه          |                 |
| ٥%     | ١٤    | إدارة عليا       | المستوى الوظيفي |

|     |       |         |
|-----|-------|---------|
| ٢٨  | ٩,٩%  | وسطى    |
| ٢٤٠ | ٨٥,١% | تنفيذية |

أما بالنسبة لمدة الخدمة فكانت تشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة ضمن الفئة (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم ٥٦% مما يعنى أن لديهم ولاء للبنوك التجارية المصرية . فى حين أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم ٦٨,٨% مما يدل على العلم والخبرة فى العمل المصرفى ، وهذا يشير إلى إهتمام البنوك بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية فأكثر. بينما بلغت نسبة من يعملون فى مستوى الإدارة المباشر ٨٥,١% من أفراد العينة.

#### ٢/٥ اختبار فرضيات البحث:

##### اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير معنوى إيجابى لإدارة نقاط قوة العاملين فى البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري. لاختبار هذا الفرض نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المكونة له كالتالى:

##### اختبار الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوى إيجابى لتوظيف نقاط قوة العاملين فى البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري

#### جدول رقم (١-٥)

##### أثر توظيف نقاط قوة العاملين فى الإبداع الإداري

| المتغير                 | R    | R <sup>2</sup> | Adj.R <sup>2</sup> | F       | Sig.F |
|-------------------------|------|----------------|--------------------|---------|-------|
| توظيف نقاط قوة العاملين | ٠,٩٠ | ٠,٨٠٩          | ٠,٨٠٧              | ٣٩٣,٤٢٨ | ٠,٠٠٠ |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (٣٩٣,٤٢٨) وهى أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعنى قبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد توظيف قوة العاملين فى المنظمة على الإبداع الإداري بها. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F = ٠,٠٠٠) وفقاً لمعامل التحديد الذى تصل قيمته ٠,٨٠٩ فإن المتغيرات المفسرة لتوظيف نقاط قوة أفراد المنظمة فى العمل تفسر ٨٠,٩% من التباين الكلى فى الإبداع الإداري. كما بلغ معامل الارتباط ٠,٩٠ مما يعنى وجود علاقة طردية قوية وهذا يتفق مع ما ورد فى دراسة

(Dahl et al., 2011:19-27; Buckingham & Clifton, 2001; Rath & Conchie(2008)

على ضرورة اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم

يوضح نموذج الانحدار متغيرات توظيف نقاط قوة العاملين المعنوية فى الإبداع الإداري ويستدل

على ذلك بمستوى t لكل متغير مستقل، وهى أقل من مستوى الدلالة الاحصائية = ٠,٠٥ :

١- معرفة نقاط قوة الموظف وإستثمارها فى العمل (t=21.848) ، (sig.t=0.000)

٢- تحقيق نجاح منقطع النظير فى العمل (t=11.101) (sig.t=0.000)

٣- القيام بأنشطة ومهام العمل بنفس المستوى المتميز (t=4.989) (sig.t=0.000)

##### اختبار الفرض الفرعي الثانى :

يوجد تأثير معنوي إيجابي لتطوير وتنمية نقاط قوة العاملين في البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري .

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما يبينه الجدول رقم (٦-١)

جدول رقم (٦-١)

أثر تطوير وتنمية نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري

| المتغير                 | R     | R <sup>2</sup> | Adj.R <sup>2</sup> | F       | Sig.F |
|-------------------------|-------|----------------|--------------------|---------|-------|
| تطوير وتنمية نقاط القوة | ٠,٧٦٤ | ٠,٥٨٤          | ٠,٥٨               | ١٣٠,١٧٥ | ٠,٠٠٠ |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة ١٣٠,١٧٥ وهى أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعنى قبول الفرض البديل بوجود تأثير لأبعاد تطوير وتنمية نقاط القوة على الإبداع الإداري. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F = 0.000). ووفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته ٠,٥٨٤ فإن المتغيرات المفسرة لتطوير وتنمية نقاط القوة تفسر ٥٨,٤% من التباين الكلى فى الإبداع الإداري. كما بلغ معامل الارتباط ٠,٧٦٤ مما يعنى وجود علاقة طردية وهذا يتفق مع ماورد فى دراسة (Rahimi et al., 2011: 874-881; Bear,2010:592-601) على ضرورة إكتساب مهارات جديدة لتدعيم نقاط القوة لأثرها فى زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه، كما أن التشجيع الذى يشعر به الموظفون وإهتمام الإدارة بتنمية وتطوير مهاراتهم يساعدهم على القيام بالأنشطة الإبداعية. وصعود السلم الوظيفي والوصول لمنصب أعلى والحصول على راتب أعلى.

يوضح نموذج الانحدار المتغيرات المعنوية في الإبداع الإداري ويستدل على ذلك بمستوى t لكل متغير مستقل، وهى أقل من مستوى الدلالة الاحصائية = ٠,٠٥ :

١- إتاحة فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل (t=12.752) ، (sig.t=0.000)

٢- توفير المنظمة دورات تدريبية لتطوير المهارات (t=9.072) ، (sig. t= 0.000)

٣- اكتشاف المدير لنقاط قوة مرؤوسيه والقيام بتقويتها (t=4.385) ، (sig.t=0.000)

اختبار الفرض الفرعى الثالث:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لتحفيز العاملين المتميزين فى البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذا الفرض كما يتضح من الجدول رقم (٧-١)

جدول رقم (٧-١)

أثر تحفيز الموظف المتميز في الإبداع الإداري

| المتغير              | R     | R <sup>2</sup> | Adj.R <sup>2</sup> | F      | Sig.F |
|----------------------|-------|----------------|--------------------|--------|-------|
| تحفيز الموظف المتميز | ٠,٦١٦ | ٠,٣٨           | ٠,٣٧٣              | ٥٦,٧٥٤ | ٠,٠٠٠ |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة ٥٦,٧٥٤ وهى أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعنى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود تأثير لأبعاد تحفيز الموظف المتميز والإبداع الإداري. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (0.000 = F)

وفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته ٠,٣٨، فإن المتغيرات المفسرة لتحفيز الموظف المتميز تفسر ٣٨% من التباين الكلى فى الإبداع الإداري. كما بلغ معامل الارتباط ٠,٦١٦ مما يعنى وجود علاقة طردية. وهذا يتفق مع ماورد فى دراسة (Rahimi et al., 2011: 874-881) على ضرورة تحفيز العاملين المتميزين من خلال تصميم نظام مكافآت محفز للأفراد المتميزين . كما أن تعامل الإدارة مع العاملين بطريقة إيجابية ومتميزة ينعكس إيجابياً على قدرتهم على المساهمة فى تحقيق الإبداع المؤسسى لمنظمتهم

يوضح نموذج الانحدار المتغيرات المعنوية لتحفيز الموظف المتميز في الإبداع الإداري ويستدل

على ذلك بمستوى t لكل متغير مستقل وهى أقل من مستوى الدلالة الاحصائية = ٠,٠٥ :

١- الحصول على مكافآت أو شهادات تقدير للتميز فى العمل (t=3.223) ، (sig.t=0.001)

٢- تعد الكفاءة معياراً مهماً فى نظام الترقية بالعمل (t=2.851) ، (sig.t=0.05)

٣- ثقة الإدارة فى قدرة الموظفين على أداء الأعمال الموكلة إليه (sig. t=0.031) (t=2.167)

#### اختبار الفرض الأول الرئيسى:

يوجد تأثير معنوى إيجابى لإدارة نقاط قوة العاملين فى البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما يتضح من الجدول رقم (٨-١)

#### جدول رقم (٨-١)

نتائج تحليل الانحدار المترج للعلاقة بين إدارة نقاط قوة العاملين والإبداع الإداري

| Sig,F | F       | Adj R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | المتغيرات المستقلة   |
|-------|---------|--------------------|----------------|-------|--|
| ٠,٠٠٠ | ٣٢٠,٤٥٩ | ٠,٥٣٤              | ٠,٥٣٥          | ٠,٧٣٢ | توظيف نقاط قوة العاملين فى المنظمة   |
| ٠,٠٠٠ | ٢٧٥,٣٠٨ | ٠,٦٦٣              | ٠,٦٦٥          | ٠,٨١٦ | توظيف نقاط قوة العاملين فى المنظمة و تطوير وتنمية نقاط قوتهم                       |
| ٠,٠٠٠ | ١٩٨,٦٤١ | ٠,٦٨٠              | ٠,٦٨٤          | ٠,٨٢٧ | توظيف نقاط قوة العاملين فى المنظمة و تطوير وتنمية نقاط قوتهم وتحفيز الموظف المتميز |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة ١٩٨,٦٤١ وهى أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعنى قبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة نقاط قوة العاملين فى المنظمة على الإبداع الإداري بها. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (0.000 = F)

وفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته ٠,٦٨٤، فإن المتغيرات المفسرة لإدارة نقاط قوة العاملين فى المنظمة تفسر ٦٨,٤% من التباين الكلى فى الإبداع الإداري. كما بلغ معامل الارتباط ٠,٨٢٧ مما يعنى وجود علاقة طردية قوية.

يحتل المتغير الخاص بتوظيف نقاط قوة العاملين في المنظمة المرتبة الأولى من بين المتغيرات المستقلة، حيث يفسر وحدة (٥٣,٥%) من التباين الكلي في الإبداع الإداري، يليه المتغير الخاص بتطوير وتنمية نقاط القوة لدى العاملين حيث يفسر وحدة (١٣%) من التباين الكلي، ثم يأتي في المرتبة ، وأخيراً يأتي تحفيز الموظف المتميز ليفسر ١,٩% من التباين الكلي للإبداع الإداري. ومن ثم يمكن القول بأن اكتشاف نقاط القوة هو الخطوة الأولى على طريق النجاح فمعرفة مدير المنظمة بنقاط قوته، وسبل تقويتها، والكيفية والوقت المناسبين لاستخدامها، ومعرفته لنقاط قوة مرؤوسيه أيضاً، واستثمارها فيما يعود بالنفع على المنظمة ككل تعد من أهم مقومات الإبداع المؤسسي (Rath & Conchie, 2008).

وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة فلاق ، نافلة (٢٠١١) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب وتحفيز الموظفين في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون ، كما يتفق مع دراسة (Dahl et al., 2011:19-27) على ضرورة اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم و زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

يوضح نموذج الانحدار المتغيرات المعنوية لإدارة نقاط قوة العاملين في المنظمة على الإبداع الإداري ويستدل على ذلك بمستوى t لكل متغير مستقل كما يتضح من الجدول رقم (٩-١):

جدول رقم (٩-١)

أثر إدارة نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري

| الترتيب | Sig.t | T      | S.E   | B     | إدارة نقاط قوة العاملين            |
|---------|-------|--------|-------|-------|------------------------------------|
| ١       | ٠,٠٠٠ | ١٤,٠٧٨ | ٠,٠٢٣ | ٠,٥٣٥ | توظيف نقاط قوة العاملين في المنظمة |
| ٢       | ٠,٠٠٠ | ٩,٨٩٦  | ٠,٠٢٤ | ٠,٣٧٧ | تطوير وتنمية نقاط القوة            |
| ٣       | ٠,٠٠٠ | ٤,٠١٣  | ٠,٠٢٣ | ٠,١٤١ | تحفيز الموظف المتميز               |

في ضوء ما تقدم يمكن قبول الفرض القائل بوجود تأثير لأبعاد إدارة نقاط قوة العاملين في المنظمة على الإبداع الإداري بها.  
اختبار الفرض الثاني:

يوجد اختلاف معنوي في تأثير إدارة نقاط قوة العاملين في البنوك التجارية المصرية على الإبداع الإداري باختلاف المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة - المستوى الوظيفي - عدد الدورات التدريبية )

جدول رقم (١٠-١)

نتائج اختبار الفرض الثاني

| النتيجة | One way ANOVA |            | المتغير         |
|---------|---------------|------------|-----------------|
|         | Sig. F        | F المحسوبة |                 |
| رفض     | ٠,١٣١         | ٢,٠٤٥      | مدة الخدمة      |
| قبول    | ٠,٠٠٠         | ٢٢,٤١٣     | المستوى الوظيفي |



|                       |       |       |      |
|-----------------------|-------|-------|------|
| عدد الدورات التدريبية | ١,١٤٦ | ٠,٠١٧ | قبول |
|-----------------------|-------|-------|------|

يبين الجدول رقم (١-١٠) عدم وجود اختلاف في تأثير إدارة نقاط القوة لدى العاملين على مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى مدة الخدمة وسبب عدد تأثيرها أن معظم القدرات والمواهب ونقاط القوة تُبدد وتذهب سدى إن لم يتم اكتشافها وتقويتها وإستثمارها. كما يتضح من الجدول وجود تأثير لإدارة نقاط القوة على مستوى الإبداع يعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وقد تبين أن الاختلافات تميل لصالح المستوى الأول (الإدارة المباشرة) بمتوسط (٣,٩٦)، ويعزى ذلك أن الإدارة التنفيذية أكثر تعاملًا مع العملاء وقرباً منهم مما يساعدهم على معرفة احتياجاتهم كذلك يوجد اختلاف في تأثير إدارة نقاط القوة على الإبداع باختلاف عدد الدورات التدريبية. ويعزى ذلك إلى أن التدريب نشاط إستراتيجي داخل البنوك والاهتمام به يزداد يوماً بعد يوم وكلما كان فعالاً ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على مهارات ومعارف وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل. وهذا ما يتفق مع ما ورد في دراسة (Shin & Zhou, 2004; Branham, 2005)

#### إختبار الفرض الثالث:

يوجد اختلاف معنوي في تأثير إدارة نقاط قوة العاملين في البنوك التجارية المصرية على مستوى الإبداع الإداري باختلاف المتغيرات الديموجرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي)

جدول رقم (١-١١)

نتائج اختبار الفرض الثالث

| النتيجة | t-test Independent sample |            | One way ANOVA |            | المتغير          |
|---------|---------------------------|------------|---------------|------------|------------------|
|         | Sig.t                     | T المحسوبة | Sig.F         | F المحسوبة |                  |
| قبول    | ٠,٠٠١                     | ٥,٠٦٠      | -             | -          | الجنس            |
| رفض     |                           |            | ٠,١٢٥         | ٢,٠٩٥      | العمر            |
| قبول    |                           |            | ٠,٠٠٠         | ٢٤,٧٢٨     | المستوى التعليمي |

يتضح من الجدول رقم (١-١١) وجود اختلاف في تأثير إدارة نقاط القوة على مستوى الإبداع تعزى الى الجنس لصالح الذكور بمتوسط (٣,٨٣) للذكور، وتعزى الباحثة هذه النتيجة لكثرة انشغال السيدات بدورها كزوجة وأم خاصة في الدول العربية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة George&Zhou(2007:605-622) بوجود تأثير للمتغيرات الشخصية متمثلة في النوع على الإبداع الإداري.

في حين يتبين من الجدول عدم وجود اختلاف في تأثير إدارة نقاط القوة على مستوى الإبداع يعزى الى العمر وهذا يدل على عدم ارتباط القدرة على الإبداع بمرحلة عمرية معينة.

بينما يوجد اختلاف في تأثير إدارة نقاط القوة على مستوى الإبداع يعزى إلى المستوى التعليمي لصالح حملة الدكتوراه بمتوسط (٤,٠٨٣) وهذا يعزز أهمية التعليم المستمر لاكتساب المزيد من المعارف. وهذا

يتفق مع ما ورد في دراسة (George& Zhou(2007)

#### ٦- النتائج والتوصيات:

## ١/٦ النتائج:

- أبرزت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:
- ١- وجود تأثير معنوي إيجابي لتوظيف نقاط القوة لدى أفراد البنوك التجارية المصرية على إبداعها الإداري.
  - ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي لتنمية وتطوير نقاط القوة لدى أفراد البنوك التجارية المصرية على إبداعها الإداري.
  - ٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لتحفيز العاملين المتميزين في البنوك التجارية المصرية على إبداعها الإداري.
  - ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة نقاط القوة (بأبعادها الثلاثة) لدى أفراد البنوك التجارية المصرية على إبداعها الإداري.
  - ٥- اختلفت أبعاد إدارة نقاط قوة الأفراد العاملين بالبنوك التجارية المصرية في تأثيرها على الإبداع الإداري فقد جاء بُعد توظيف نقاط القوة في العمل في المقام الأول، يليه تنمية وتطوير نقاط القوة ، وأخيراً بُعد تحفيز العامل المتميز .
  - ٦- أثبتت النتائج أن معرفة العامل لنقاط قوته وتوظيفها في العمل وتحقيقه للنجاح في هذا العمل، والقيام بأنشطة وظيفته بنفس المستوى المتميز مراراً وتكراراً كانت أكثر عناصر توظيف نقاط القوة في العمل تأثيراً على إبداع هؤلاء العاملين وقد يرجع ذلك أن نقاط قوة الفرد هي التي تجعله متميزاً وناجحاً ويحقق إنجازات كبيرة.
  - ٧- أظهرت الدراسة أن إتاحة البنك فرصاً للتعليم واكتساب مهارات جديدة وتوفير دورات تدريبية لتطوير المهارات واكتشاف المدير لنقاط قوة مرؤوسيه والقيام بتنميتها كانت أكثر عناصر تطوير وتنمية نقاط القوة وقد يرجع ذلك إلى وجود رؤية لمديري البنوك المصرية لتطوير العمل ورفع مستويات الأداء.
  - ٨- أن أكثر العناصر التي تشجع العامل المتميز وتحفزه ، هي الحصول على مكافآت وشهادات تقدير ، وتطبيق الكفاءة كمعيار للترقية، والثقة في البنك (الثقة التنظيمية)، وقد يرجع ذلك أن هذه العناصر تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة حماسهم للتميز والتفوق، كما قد يرجع إلى قدرة المديرين على بث روح التنافس الإيجابي بين الموظفين.
  - ٩- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في تأثير إدارة نقاط قوة العاملين على مستوى الإبداع تعزى لمتغيرات مدة الخدمة والسن، بينما يوجد اختلاف يعزى إلى المستوى الوظيفي والدورات التدريبية والنوع والمستوى التعليمي.

## ٢/٦ التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات التالية:

- ١- استخدام اختبار نقاط القوة للتعرف على نقاط قوة العاملين واستثمارها وتوظيفها في العمل المناسب لها وإختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم لخلق بيئة عمل تركز على نقاط القوة كشرط أساسي لشغل الوظيفة.
- ٢- تحفيز العاملين بتعزيز نقاط قوتهم (المواهب والمهارات والمعارف) وتقديم المكافآت بأنواعها (مالية - شهادات تميز - معنوية) لأصحاب الأداء المبدع والتميز.
- ٣- التدريب والتنمية المستمرة لنقاط القوة لاكتساب صاحبها مهارات جديدة وحصر التدريب في المجالات التي أظهر فيها العامل تفوقاً وليس في المجال الذي أظهر فيه ضعفاً في محاولة لإصلاح هذا الضعف وتعديل المراحل التي تمر بها العملية التدريبية لتبدأ بتحديد نقاط القوة كخطوة أولى في البرامج التدريبية .
- ٤- توصى الباحثة الإدارة العليا والمسؤولين في البنوك التجارية المصرية بضرورة الاهتمام بأبعاد نقاط القوة بعناصرها الثلاثة حيث أثبتت نتائج الدراسة قوة تأثيرها على الإبداع الإداري.
- ٥- تحليل قدرات العاملين ومحاولة التوفيق بين الفرد والوظيفة ، وشغل الفرد الوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والدافعية للإنجاز والمبادأة والتميز.
- ٦- استخدام مجموعة من الاختبارات التي تقيس مدى استعداد الفرد ورغبته للالتحاق بالوظيفة حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية قوة تأثير (الرغبة وحب العمل والتطلع لأدائه والشغف لتعلم المهارات والمعارف المرتبطة به) على توظيف نقاط القوة في العمل.
- ٧- تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع واستقطاب المبدعين للعمل بالقطاع المصرفي وتغذية الإدارات بهؤلاء المبدعين حيث أثبتت نتائج الدراسة تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على العلاقة بين إدارة نقاط القوة والإبداع.
- ٨- تفعيل دور المعهد المصرفي المصري بشراكة بينه وبين الجامعات المصرية المتخصصة في المجال المصرفي لتوفير أحدث برامج التدريب لموظفي القطاع من أجل تعزيز قدراتهم التنافسية محلياً وعالمياً.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية :

أسهمت هذه الدراسة في التعرف على إدارة نقاط القوة بأبعادها الثلاثة والمتفق عليها من قبل الكتاب والباحثين في هذا المضمار ، كما أنها ربطت بينها وبين الإبداع الإداري من خلال بحث تطبيقي ، ومع ذلك فمزال المجال مفتوحاً لإجراء مزيداً من البحوث في الموضوعات ذات الصلة التالية :

- ١- قياس أثر إدارة نقاط قوة العاملين على فعالية الأداء .
- ٢- قياس أثر تنمية قدرات المرؤوسين الإبتكارية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة نقاط قوة العاملين والأداء التنظيمي.
- ٣- إخضاع العناصر المكونة لإدارة نقاط قوة العاملين في منظمات أعمال متباينة الأداء (ناجحة ، خاسرة ) لمعرفة مدى الارتباط بين تلك العناصر ودرجة النجاح أو الفشل في العمل

المراجع العربية:

- السرور، ناديا(٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع، عمان ، وائل للنشر.
- الشربيني، زكريا ، الصادق، يسرية(٢٠٠٢). **أطفال عند القمة: الموهبة والتفوق العقلي-** الإبداع ، القاهرة، دار الفكر العربى.
- الشمري، فهد عايض(٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة نجد التجارية.
- الصالح، أسماء رشاد (٢٠١١). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشرى فى المنظمات غير الحكومية (الأهلية)". ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي، (<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011>)
- الفضلى، فضل(٢٠٠٣). "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية فى دولة الكويت" ، **مجلة جامعة الملك سعود / العلوم الإدارية**، ١٥، (٢) ، ٣٣٥-٣٨٦.
- القسراوى ، نيفين فايق(٢٠٠٨). نموذج مقترح لسلوكيات الالتزام التنظيمى ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية **رسالة دكتوراه غير منشورة** ،كلية التجارة ،جامعة طنطا.
- المرسي ، جمال الدين محمد(٢٠٠٣). **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية.
- جبران ، على(٢٠١١). الهدر وارتفاع النفقات وضعف الانتاجية فى الحكومة ، ([www.Alijubran.net/index.php?option=com/2011](http://www.Alijubran.net/index.php?option=com/2011))
- على ، فتحى محمد(١٩٨١) . **الإحصاء فى إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
- غياط ، شريف، زدورى، أسماء(٢٠١١). تنمية وتدعيم الإبداع فى المنظمات، ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي. (<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011>)
- فلاق، محمد، نافلة ، قدور(٢٠١١). **أثر التمكين الإدارى فى إبداع الموظفين** : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية orange ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي)، ([Http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/1\\_نافلة.doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/1_نافلة.doc))
- نصير ، طلال، العزاوى، نجم(٢٠١١). أثر الابداع الإدارى على تحسين أداء الموارد البشرية فى البنوك التجارية، الملتقى الدولى للإبداع والتغيير التنظيمي، (<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011>)
- هيجان، عبد الرحمن أحمد(١٩٩٩). **المدخل الإبداعي لحل المشكلات** ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأجنبية، مركز الدراسات والبحوث.

المراجع الأجنبية:

- Baer, M.& Oldham, G.R.. (2006). "The curvilinear Relation between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating effects of openness to Experience and support". *Journal of Applied psychology*, 91: 963-970.
- Bear, M. (2010). "The strength-of-weak- Ties Perspective on creativity: A comprehensive Examination and Extension". *Journal of Applied Psychology*, 95(3): 592-601.
- Birdi, K.S. (2005). "No idea? Evaluating the Effectiveness of creativity Training". *Journal of European Industrial Training*, 29 (2/3): 102-111.
- Branham, L. (2001). *Keeping The People Who Keep you in Business*, Newyork: AMACOM.
- \_\_\_\_\_.(2005) *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*, Newyork, AMACOM.
- Buckingham, M & Coffman, C. (1999).*First Break All The Rules* : what the world’s greatest managers do differently ,Simon & Schuster.
- Buckingham, M. (2007). *Go Put your Strengths to work*: 6 powerful steps to Achieve outstanding Performance Simon & Schuster.
- Buckingham, M.& Clifton, D. (2001). *Now, Discover your strengths*, Simon & Schuster.
- Collins, J. (2001).*Why Some Companies Make The leap and others Don't*, Harper Collins.
- Covey, S & Colosimo, J. (2009). *Great work, Great Career*: Create your ultimate Job and make an Extraordinary contribution, Frankin Covey.
- Dahl, A., Lowrence, J., & Pierce, J. (2011). "Building an Innovation community". *Research Technology Management*, 54: 19-27.
- Danil, C.&Gates, R. (2005). *Marketing Research*, John Wiley & sons, Inc .
- George, J.M., & Zhou, J. (2007). "Dual Tuning in A supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity". *Academy of Management Journal*, 50: 605-622.
- Hansen, M., & Birkinshaw, J. (2007). "The Innovation value chain". *Harvard Business Review*,. 85(6) : 121:130.
- Janssen, O. (2005). "The Joint Impact of Perceived Influence and supervisor supportiveness on Employee Innovative behaviour. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 78: 573-579.

- Marcum, D., Smith, S. & Khalsa, (2002). M. ***Business Think***: Rules for Getting it Right-Now and No Matter what!, John Wiley & Sons.
- Michaels, E., Handfield., & Axelord, B. (2001). ***The war for Talent***: Developing & Retaining Highly Talented Managers. Harvard Business School Press.
- Perry-Smith, J.E. (2006). "Social yet Creative: the Role of social Relationships Infaciliating Individual creativity. ***Academy of Management Journal***, 49: 85-101.
- Pfeffer, J. (1994).***Competitive Advantage through people***. Harvard Business School Press .
- Pollard, D. (2008). ***Finding the sweet spot***, Chelsea Grean Publishing .
- Rahimi, G., Damirhi, Q., & seyyedi, M. (2011). "Management Behavior and Organizational Innovation" ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, 3(6) : 874-881.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). ***Strengths Based Leadership***: Great Leaders, Teams, and Why people follow, GALLUP press.
- Rhinesmith, S.H. (1994). ***Manager's Guide to Globaliztion***, ASTD .
- Rich, M. (2011). Strengthen the Strengths (available at: <http://search.proquest.com/doc view/ 893425610?accountid=44936>).
- Runco, M.A. (2004). "Creativity". ***Annual Review of psychology***, 59: 657-687.
- Sarathy, P.S. (2011). "Organizational Innovations in the Real-Estate Industry using AHP" ***The International Journal of Organizational Innovation***, 4(1): 5-26.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2004). Transformational Leadership, Conservation, and creativity: Evidence from Korea". ***Academy of Management Journal***, 46: 703-714.
- Sullivan, D.M., & Ford, C.M. (2010). "The Alignment of Measures and Constructs in organizational Research: the Case of Testing Measurement Models of Creativity" [Electronic Version]. ***J Bus Psychol***, 25: 505-521.
- Taggar, S. (2002). "Individual Creativity and Group ability to utilize Individual Creativity resources: A multi-level model" . ***Academy of Management Journal***, 45: 315-330.
- Williams, S.D. (2004). "Personality, Attitude, and leader Influences on divergent Thinking and Creativity in organization" ***European Journal of Innovation Management***, 7(3): 187-204.
- White, R. (2006). "Building on employee strengths at sony Europe". ***Strategic HR Review***, 5(5): 28-31.

- Wood, V., Franzak F., Pitta, D., & Gillpatrick, T. (2011). "Integrating creative people, Creative communications and Marco-Environmental characteristics into the Marketing organization". *Journal Marketing Development and Competitiveness*, 5(3): 32-46.

### قائمة الاستقصاء

#### أولاً البيانات الأولية :

الوظيفة الحالية:.....

الإدارة التي تعمل بها:.....

(فضلاً إملأ البيانات التالية بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ينطبق على وضعك الوظيفي)

\* الجنس :  ذكر  أنثى

\* الفئة العمرية:  ٣٠-٢٢  ٤٠-٣١  ٤١- فأكثر

\* المؤهل العلمي :  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

\* المستوى الإداري:  إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة مباشرة

\* عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

\* عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

صفر ١ ٢ ٣ ٤ فأكثر

\* يتم التركيز في الدورات التدريبية لديك على:

نقاط الضعف  نقاط القوة

#### ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد عناصر ومكونات إدارة قوة العاملين وقياس الإبداع الإداري وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الاقتناع بها وتطبيقها من (١) إلى (٥) حيث يعنى رقم (١) لا أوافق بشدة ، بينما يعنى رقم (٥) أوافق بشدة.

من فضلك ضع الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الموافقة أو الإقناع أو التطبيق للعناصر التالية:

| م  | العبارة  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ١  | تعرف نقاط قوتك (المواهب والمهارات والمعارف) وتستثمرها في وظيفتك الحالية. |                |           |       |       |            |
| ٢  | تحقق نجاح منقطع النظير في هذه الوظيفة                                    |                |           |       |       |            |
| ٣  | يقول لك الآخرون دائماً أنك موهوب في هذا النوع من أنشطة وظيفتك            |                |           |       |       |            |
| ٤  | تقوم بأنشطة ومهام عملك بنفس المستوى المتميز مراراً وتكراراً              |                |           |       |       |            |
| ٥  | تجد لديك رغبة عارمة في التطوع لأداء هذا العمل.                           |                |           |       |       |            |
| ٦  | تشعر بأن هذا العمل فطري ولا يمكن الاستغناء عنه                           |                |           |       |       |            |
| ٧  | تنجز مهام وظيفتك على أكمل وجه وفي زمن قياسي                              |                |           |       |       |            |
| ٨  | تشغل أنشطة هذه الوظيفة حيزاً كبيراً من تفكيرك كل يوم                     |                |           |       |       |            |
| ٩  | لديك شغف لتعلم مهارات ومعارف جديدة مرتبطة بوظيفتك                        |                |           |       |       |            |
| ١٠ | تتطلع لأداء هذا العمل في كل حين  |                |           |       |       |            |
| ١١ | تشعر بالمتعة والسعادة عندما تفكر في الوقت الذي تمضيه في القيام به        |                |           |       |       |            |
| ١٢ | ينتابك شعور بالرضا عن نفسك عندما تؤدي هذا العمل                          |                |           |       |       |            |
| ١٣ | يكتشف المدير نقاط قوتك ويقوم بتنميتها وتطويرها.                          |                |           |       |       |            |
| ١٤ | يكلفك المدير بالمهام وأنشطة العمل التي تتفوق وتتميز فيها                 |                |           |       |       |            |
| ١٥ | يتاح لك فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل                         |                |           |       |       |            |
| ١٦ | توفر لك المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك                             |                |           |       |       |            |
| ١٧ | يتم ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية بها               |                |           |       |       |            |



|            |       |       |           |                |    |   |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|----|---|
|            |       |       |           |                | ١٨ | تحصل على مكافآت أو شهادات تقديراً لتميذك في عملك                              |
|            |       |       |           |                | ١٩ | تعد الكفاءة معياراً مهماً فى نظام الترقية بالعمل                              |
|            |       |       |           |                | ٢٠ | تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك.                              |
|            |       |       |           |                | ٢١ | تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك الوظيفية                  |
|            |       |       |           |                | ٢٢ | يتفهم المدير مشاعر واحتياجات مرؤوسيه ويتعاطف معهم                             |
|            |       |       |           |                | ٢٣ | تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها                         |
|            |       |       |           |                | ٢٤ | تنجز الأعمال الموكلة لك بأسلوب متطور  |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | م  | العبارة   |
|            |       |       |           |                | ٢٥ | تحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمنظمة                                 |
|            |       |       |           |                | ٢٦ | تمتلك المهارات الكافية التى من خلالها تقنع المتعاملين معك                     |
|            |       |       |           |                | ٢٧ | يتوفر لدى إداري البنك النقاش المتعلق بالعمل                                   |
|            |       |       |           |                | ٢٨ | تحرص على التعبير عن آرائك ولو كانت مخالفة لرؤسائك بالعمل                      |
|            |       |       |           |                | ٢٩ | تهتم بالآراء التى تخالف آراءك للاستفادة من آراء الآخرين                       |
|            |       |       |           |                | ٣٠ | تسعى للحصول على الأفكار التى تساهم بحل مشكلات العمل                           |
|            |       |       |           |                | ٣١ | تحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لك                                       |
|            |       |       |           |                | ٣٢ | تحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمك بالمخاطرة المترتبة على ذلك. |
|            |       |       |           |                | ٣٣ | تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق                              |
|            |       |       |           |                | ٣٤ | تتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملك خوفاً من الإخفاق                         |
|            |       |       |           |                | ٣٥ | لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة                        |
|            |       |       |           |                | ٣٦ | يتم تبسيط أفكارك عند مواجهة المشكلات بالعمل.                                  |
|            |       |       |           |                | ٣٧ | تحصل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد                                |
|            |       |       |           |                | ٣٨ | تشعر بالإثارة عند تعاملك مع مشكلات العمل                                      |
|            |       |       |           |                | ٣٩ | تملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل   |
|            |       |       |           |                | ٤٠ | تملك القدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.                                |

مع خالص تقديري:

الباحثة