

الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار

مهدي علي عباس **

أ.م.د. نوفل عبد الرضا الكري *

المستخلص

الغرض : تهدف الدراسة الى بحث إمكانية تحقيق النجاح في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في وزارة السياحة والآثار وذلك اعتمادا على ما يمتلكونه من قدرات معرفية وفكرية عالية ، كذلك تسعى الدراسة إلى إيضاح العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة من خلال العينة المختارة ، التي بلغت (137) استبانة مشكلة (7%) من حجم المجتمع الأصلي .

المنهجية: هذه الدراسة تضمنت العلاقة والاثار بين أبعاد الاقتدار المعرفي بوصفه متغيرا مستقلا، وتخطيط المسار الوظيفي بوصفه متغيرا معتمدا، وقد تضمنت المتغير الأول أربعة أبعاد فرعية ، وتضمن المتغير الثاني نوعين من المتغيرات الفرعية ، وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكيل الإطار الذي تدور حوله الدراسة، ومن خلالها تم إيجاد أساليب أفضل للتعامل ولتنفيذ دور الاقتدار المعرفي في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين والوقوف على مدى إدراك المدراء والعاملين لأهمية الاقتدار المعرفي في تعزيز عمليات تخطيط المسار الوظيفي وأثره في نجاح المنظمة .

وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة المذكور آنفا والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها ، اعتمدت الدراسة وبشكل رئيسي على (الاستبانة) التي تعد الإدارة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، إلى جانب أساليب أخرى كالمقابلات الشخصية للمدراء العاملين ومدراء الأقسام والشعب في الوزارة المبحوثة ، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية والتمثلية (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل التحديد ، التحليل العاملي الاستكشافي)

قيمة الدراسة : توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها ثبتت بان الاقتدار المعرفي يؤدي دورا مهما لدى الأفراد في تحديد كيفية التعامل مع تخطيط المسار الوظيفي ماديا وفكريا بشكل (ملموس وغير ملموس) حيث أثبتت الدراسة ان أبعاد الاقتدار المعرفي كافة كان لها علاقة تأثير ايجابية على متغيرات تخطيط المسار الوظيفي ، كما كان من اهم ما وصفت به الدراسة هو تشجيع الباحثين والدارسين على التوسع في تحليل المفاهيم العملية الأساسية للاقتدار المعرفي كونه من المتغيرات الحديثة والمهمة جدا والأكثر تأثيرا في ضمان النجاح في المنظمات كافة .

المصطلحات الرئيسية : الاقتدار المعرفي ، تخطيط المسار الوظيفي ، تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار ، التفكير الإبداعي، إدارة المعرفة ، المدخل الفردي ، المدخل التنظيمي .

Abstract

AIM: This research aims at investigating the possibility of achieving success in planning the official career of the human resources in The Ministry of Tourism and Antiquities depending on their high mental and cognitive abilities. The study also tries to clarify the effect relationship between the study variables through the

* الجامعة المستنصرية / كلية السياحة وإدارة الفنادق .

** باحث .

البحث مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2014/12/8

selected sample that reaches (137) problem questionnaire (7) of the original total society.

METHODOLOGY: This study implies the impact and the relationship between the cognitive ability as an independent variable and the planning of the official career as dependent variable. The first variable contains four minor dimensions while the second variable contains two minor variables. All these variables interact to form the focus of the study, and through them better methods are found to activate the role of the cognitive ability in developing the process of planning the official career of the workers and to specify the awareness of the managers and the workers of the cognitive ability in enhancing the processes of planning the official career and its impact on the success of the institution.

Many major and minor hypotheses appear. And in order to achieve the aim of the study and answer the questions it raises and test the validity of these hypotheses, the study depends on a questionnaire which is considered the main instrument to collect the data and information beside other methods such as interviews with the general managers, the department managers and the section managers in the concerned ministry. Many statistical methods are used to analyze the answers of the subjects represented by the balanced mathematical means, standard deviation, limitation factor, discovery factor analysis.

VALUE OF THE STUDY: The study came with many theoretical and applied conclusions the important of which are:-It proves that the cognitive ability has an important role in the way the employees deal with the planning for the official career physically and mentally (visibly and invisibly) .The study shows that all the dimensions of the cognitive ability have a positive effect relationship with the variables of planning the official career. The most important recommendation of the study is encouraging the researchers and learners to do more analysis of the basic and practical concepts of the cognitive ability because it is one of the modern variables and it is very important and more effective in securing the success of all the institutions.

MAIN TERMS : Cognitive ability , planning of the official career , data technology , decision making , creative thinking , cognition management , individual approach , organizational approach .

المقدمة:

يعد العنصر البشري محور ارتكاز العملية الادارية والمعرفية ، لذلك حرصت ادارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف وتصنيفها وتوسعت في عملياتها ، وقد اصبح مستوى الاعتماد على الاقتدار المعرفي هو المعيار الحقيقي في قياس مدى نجاح او فشل المنظمات ، لذا فان الهدف من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في اية منظمة هو رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خيراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها ، لجعل العمل هادفاً ، أي يحقق اهداف العاملين الشخصية في اطار الاهداف العامة للمنظمة ، وبما ينعكس ايجاباً على تحسين الاداء العام للمنظمة .

وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث اربع مباحث، اختص المبحث الاول منها في عرض المرتكزات الفكرية للاقتدار المعرفي ، في حين تضمن المبحث الثاني عرض لاسس ومنطلقات عملية تخطيط المسار الوظيفي للدراسة من ، اما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي للدراسة حيث تضمن فحص واختبار اداة قياس الدراسة ، ووصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة في اطار نتائج الدراسة الميدانية، على استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في الدراسة، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد ، وأخيرا خصص المبحث الرابع عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث

البنية الاجرائية للبحث:

اولاً: مشكلة البحث :

مما لا شك فيه ان مخاطر الامن وعدم الاستقرار في العراق اليوم تعمل على الحد من اعداد كوادر ذات كفاءة عالية ولديها قدرة معرفية متمكنة في ادارة السياحة ، لذا يعد موضوع الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي من المواضيع المهمة في الادب الاداري المعاصر على الرغم من عدم تناولها في ميادين فكرية مختلفة ، الا انه يلاحظ محدودية الدراسات (في حدود اطلاع الباحث) والذي يختبر العلاقة بين الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي ، اذ ان مشكلة الدراسة تكمن في كيفية استخدام المعرفة لتحديد قدرة الموارد البشرية في تخطيط مساراتها الوظيفية لما لها من اهمية في زيادة قابلية ادارات المنظمات السياحية في الحصول على والاحتفاظ بالموارد البشرية الماهرة والطموحة والمبدعة وانعكاسات ذلك على تحقيق الاهداف وبلوغ المصالح المشتركة ، وانسجاما مع حيوية الدور الذي يؤديه هذان المتغيران يمكن وصف مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الاتية :

1. ماهو مستوى الاقتدار المعرفي الذي تمتلكه الموارد البشرية في وزارة السياحة والاثار العراقية ؟
2. هل هناك فهم واضح لتخطيط المسار الوظيفي لدى الافراد العاملين في الوزارة المبحوثة ؟
3. ماهي علاقة كل من الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي في ضمان النجاح ؟
4. ماهي طبيعة اثر متغيرات ابعاد الاقتدار المعرفي في متغيرات عملية تخطيط المسار الوظيفي في الوزارة المبحوثة ؟

ثانياً: اهداف البحث :

1. وضع اساس نظري يمكن الارتكاز عليه عند اجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجال تأثير الاقتدار المعرفي للموارد البشرية على عملية تخطيط مساراتها الوظيفية .
2. تطوير نموذج يربط بين متغيرات البحث والتحقق من مدى مصداقيته عبر الفرضيات الاساسية للبحث.
3. دراسة العلاقة والتاثير بين ابعاد الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي في الوزارة المبحوثة .
4. صياغة بعض التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها اعتماد على ماتوصل اليه البحث من نتائج .

ثالثاً: اهمية البحث:

1. تتمثل بالربط بين متغيري البحث (الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي) بصورة مباشرة ، اذ لم يتناول الباحثين هكذا موضوع على المستويين العربي والعراقي على حد علم الباحث.
2. عرض نتائج دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين سيوضح مواطن القوة والضعف لمتخذي القرار والتي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على احدى الوزارات المهمة في العراق وهي وزارة السياحة والاثار (عينة البحث) والتي ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لمراحل تخطيط المسار الوظيفي .

رابعاً: انموذج البحث الفرضي:

نقدم من خلال انموذج البحث المقترح صورة توضح من خلالها طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث واتجاهاتها وذلك من خلال الاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات البحث، التي حددت بموجبها متغير البحث المستقل، وهو (الاقتدار المعرفي)، ومتغير البحث المعتمد، وهو (تخطيط المسار الوظيفي)، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسية عدة متغيرات فرعية يوضحها الشكل (1)، فحركة الخط المستقيم (H1) تشير الى الفرضية الاولى التي تمثل قياس المغيرات الفرعية للمتغيرين الرئيسيين (الاقتدار المعرفي، وتخطيط المسار الوظيفي)، وتشير حركة السهم (H2) الى وجود علاقة ارتباط بين الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي كما وتشير حركة الاسهم ((H1-3) و (H2-3) و (H3-3) و (H4-3)) الى تأثير ابعاد الاقتدار المعرفي المتمثلة ب (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة) في تخطيط

المسار الوظيفي. اما حركة السهم (H4) فتشير الى وجود تأثير لمتغير الاقتدار المعرفي (على المستوى الاجمالي) في تخطيط المسار الوظيفي .

خامساً: فرضيات البحث :

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاقتدار المعرفي، وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار)، وتتفرع عنها المتغيرات الفرعية الآتية:

1-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وعملية تخطيط المسار الوظيفي.

1-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار وعملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى.

3-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الابداعي وعملية تخطيط المسار الوظيفي .

4-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وعملية تخطيط المسار الوظيفي .

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاقتدار المعرفي (على مستوى ابعاده الفرعية) في تخطيط المسار الوظيفي ، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار).

2-2- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لاتخاذ القرار في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار).

3-2- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير الابداعي في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار).

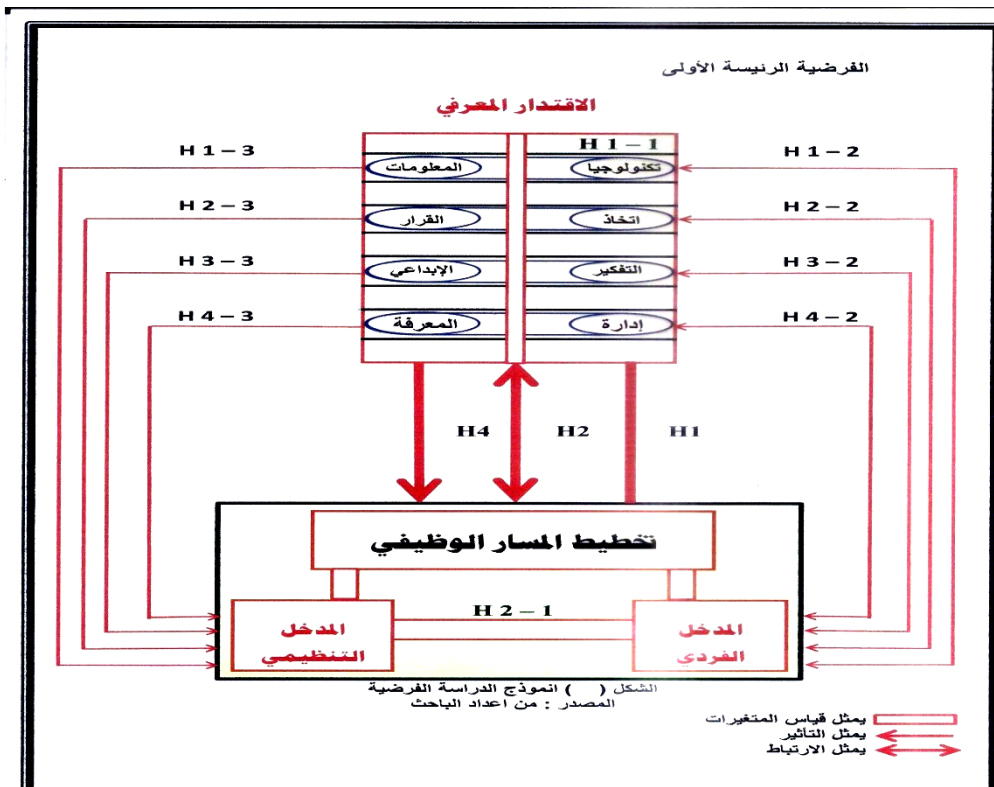
4-2- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لادارة المعرفة في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار).

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاقتدار المعرفي(على المستوى الاجمالي) في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار.

سادساً: عينة البحث:

اعتمد الباحث عينة عشوائية بسيطة، بواقع (137) استبانة ، وتشكل (7%) من المجتمع الكلي للأفراد العاملين في وزارة السياحة والآثار والبالغ حجمه (1956) موظف .



سابعاً: منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفوياً، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة، كما اعتمد المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تراعي السبب والتأثير، ولا سيما وجود فرضيات سيتم التحقق من صحتها ميدانياً وهذا هو منهج تجريبي بحد ذاته .

المبحث الاول

الاطار الفكري للاقتدار المعرفي

تمهيد:

اصبح موضوع الاقتدار المعرفي للموارد البشرية المبدعة موضوعاً مهماً بالنسبة للكثير من حيث البحث والدراسة ، حادثة ونذرة المعالجات سواء أكانت النظرية منها ام التطبيقية في هذا الموضوع، ومن هنا جاء هذا المبحث ليعرض مفهوم الاقتدار المعرفي واهميته واهدافه وابعاده الاساسية .

اولاً : مفهوم الاقتدار المعرفي : نظرا لعدم تناول مفهوم الاقتدار المعرفي بالنسبة لجميع الكتاب والباحثين ضمن مواضيع إدارة الموارد البشرية في مجال العمل السياحي ، ولكونه يُعد من المواضيع الحديثة التي دخلت الساحة العلمية ، لذا فإن هذا البحث سيحاول وضع حجر الأساس لمفهوم الاقتدار المعرفي واستخداماته في مجال إدارة الموارد البشرية السياحية ، فالأقتدار المعرفي يعد نشاطاً عقلياً مميزاً تضطلع به عملية التفكير الذي يعتبر بمثابة آليات اشتغال العقل عند القيام بالعمليات الأساسية (الإدراك والتذكر) أي (التفكير) الذي يعد دالة أساسية على مدى تطور وارتقاء العمليات المعرفية التي تستند الى القدرات المتجسدة بشكل قوة او طاقة والتي يمتلكها الفرد لتؤهله لإجراء العمليات المعرفية ، كونها تمثل فرضية تستنتج من الأداء الأساليب القابلة للقياس وقد اتفق على ان القدرات المعرفية تشترك في كل أنواع التفكير وتباين في نوع وكَم استخدامها حسب أنواع التفكير وأهدافه (كالتفكير الناقد الإبداعي وحل المشكلات وهي : وضع المسلمات ، والفروضات ، التفسير ، الاستنتاج ، تقديم الحجج والبراهين ، التحليل ، التركيب ، التقويم) ، (ابو حطب ، 1983 : 15)

وقد تعددت التسميات والمصطلحات التي استخدمها العلماء فيما يتعلق بتوضيح القدرات المعرفية ، فقد أطلق عليها البعض اسم الأساليب المعرفية وأطلق عليها قسم آخر اسم أساليب التحكم المعرفي ، والاستراتيجيات المعرفية أو أنماط العمليات المعرفية ، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف النظرة الفلسفية أو النظرة العلمية القائمة عليها أكثر من كونها اختلافات في شرح الظاهرة أو تفسيرها . (أبو علام وشريف ، 1989 : 109) .

وقد اشار كل من(Adams وزملاؤه) بأنه إذا كانت بعض المهارات البشرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس (Adams, et. al, 2006 : 79) ، وبذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال عمليات الاستقطاب، وكما يؤكد (تايف، 2008 : 13) أن الاقتدار المعرفي لدى الموارد البشرية المعرفية يتكون نتيجة تطور العولمة وقيام المنظمات لتنمية مواردها الفكرية من خلال الذكاء التنظيمي والميزة التنافسية وتعزيز التعاون الذي يساعد في تحقيق استراتيجيات عديدة منها ما يخص بالمراجعة السنوية لكل عضو في المنظمة على أساس مساهمته الكمية والنوعية بالمعرفة في قاعدة المعرفة ، وتشجيع العاملين على الإبداع والتكيف مع التغير البيئي وخاصة البيئة التنافسية من خلال تشكيل فرق المشروع المستندة الى المعرفة .

أما (الربيعي، 2010 : 18) فقد اعتبر أن المعرفة هي نتاج تفاعلي لمفهوم الاقتدار المعرفي لدى الموارد البشرية حيث تنشأ من الخبرة والتجارب الواقعية والعقلية التي يعيشها أفراد المجتمع والحصول على هذه الدراسات والأبحاث العلمية ، معتبرا أنها مصدر قوة ودافع نحو التقدم والارتقاء وتوليد رأس المال وتساهم في فتح الأسواق للمنافسة وتحقيق التنمية البشرية ، كما تحدث (الحدراوي ، 2010 : 94) عن موضوع الاقتدار المعرفي من خلال إشارته للعنصر البشري الذي اعتبره مصدر الثروة المعرفية ففي عقولهم يتولد الإبداع وسبل التطوير المستمر الذي يضمن للمنظمات البقاء بنجاح في بيئة سريعة التغير ، وقد توصل إلى أن المنظمات التي تمتلك رأس مال معرفي تعد هي المنظمات القادرة على النجاح والتقدم وابتكار الميزة التنافسية ، مؤكداً على دور رجل المعرفة المحوري في منظمات مخالفة للمعرفة وما فيه قدما نحو مجتمع المعرفة . في حين نجد أن(جميل ، 2010 : 57) قد تناول طبيعة العلاقة بين الاقتدار المعرفي

والفرد داخل المنظمة في محاولة منه للإشارة إلى كيفية عمل الموارد البشرية المعرفية مؤكداً على العمليات المعرفية التي تتولد من إدراك الفرد للمعلومات وحصوله عليها ، وإن هناك اختلافات بين الأفراد في مستوى الإدراكات لديهم ومن ثم في النمط المعرفي ، وإن البيانات المعرفية لدى الأفراد تتحدد من خلال معالجة المدخلات من البيئة الخارجية (البيانات والمعلومات) في عقولهم ، لتظهر نتائجها على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

كما أشار (الطاهر ، 2012 : 38) إلى مفهوم الاقتدار المعرفي من خلال التأكيد على أن جوهر القدرات المعرفية يتركز على القدرات على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية ، كما يتركز على السعي لوضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل في موقع عمله .

ثانياً: أهمية الاقتدار المعرفي :

تأتي أهمية الاقتدار المعرفي للمنظمات بشكل عام من خلال ما تسموا إليه هذه المنظمات في توفير الموارد البشرية المعرفية القادرة على مواجهة الأحداث بكفاءة وفاعلية ووفق جهود مخطط لها ومدروسة ويرتبط الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بعملية الاقتدار المعرفي وأهميتها ارتباطاً وثيقاً ومحكماً بجهودها لأن تصبح منظمات تعلم يسعى فيها المديرون إلى خلق ثقافة ونظام معين من أجل اكتساب معرفة جديدة والسيطرة على كل من المعرفة الظاهرية والضمنية ووضعها في المكان المناسب والوقت المناسب، واستناداً إلى (Rastogi , 2000) فإن أهمية الاقتدار المعرفي تكمن من خلال نشاطاتها المختلفة كالآتي :

1. إنتاج معرفة جديدة .
 2. الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية .
 3. الحصول على المعرفة في صنع القرار .
 4. إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات .
 5. تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرامجيات .
 6. تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز .
 7. نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها .
- في حين أشار كل من (Awad & Chaziri , 2004 : 2) بأن أهمية الاقتدار المعرفي تكمن في تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة، كما يشير (Grossman , 2006 : 243) إلى أهمية الاقتدار المعرفي للمنظمات من خلال استخدامه في زيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة مهما كان نوعها وطبيعتها عملها ، كما تحتاجها أيضاً لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار ويمكن اعتبار الاقتدار المعرفي لما له من أهمية لأي منظمة كونها تساعد في تحقيق الآتي :

1. تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل Core Competencios .
 2. تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق .
 3. تحسين وتسريع عملية صنع القرارات .
 4. بناء ميزة تنافسية مستدامة (المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة).
 5. تعزيز وتقوية التزام المنظمة (بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة).
- أما (السكارنة ، 2010 : 281) فيؤكد على أن أهمية الاقتدار المعرفي يتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية والابتكار والتميز وكسب الزبون وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها في المنظمة ، وقد حدد مجموعة من الفوائد التي تحققها عملية الاقتدار المعرفي وهي كالآتي :

1. تحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعارف المختلفة .
2. تشجيع الابتكار والقدرات من خلال :
أ. تطوير شبكات لتسهيل تبادل المعلومات .
ب. الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة .
3. تسهيل عملية صنع القرار .
4. بناء ذاكرة المنظمة .
5. الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو المشاركة وتبادل المعرفة والشفافية .
6. المساهمة بشكل فاعل في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الأهداف الوطنية .
7. المساهمة في مأساة العمل .
8. جمع وتوثيق المعارف ونشرها لتسهيل الوصول إليها .
9. إدارة الموجودات المعرفية بكفاءة وفعالية .

ونتيجة لما تقدم فإن الدراسة تتجه إلى اعتبار أن أهمية الاقتدار المعرفي من أبرز متطلبات بناء المستقبل وهذا الاقتدار لا يقتصر على المستوى العلمي فقط بل هو يمتد إلى توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية .

ثالثاً: أهداف الاقتدار المعرفي:

تسعى المنظمات إلى توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمات ويحقق الكفاءات والفاعلية لها وذلك من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية معرفية تؤدي دوراً كبيراً في هذا المجال . وقد بين نوناكا (Nonaka , 1995:144) إلى أن الهدف الأساسي للاقتدار المعرفي يتمثل بتسهيل المشاركة الكفؤ والفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم ، ويشير كل من (Stewart & Koufman 208 : 1995) إلى أن الاقتدار المعرفي يهدف إلى خلق منظمة متعلمة والمشاركة بربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة عن طريق الأفراد وداخل أجزاء المنظمة .

في حين أشار (Strikontaiah , 2000 : 7) إلى تباين وجهات النظر في تحديد أهداف الاقتدار المعرفي استناداً إلى اختلاف التوجهات والخلفيات والاهتمامات العملية أو الأكاديمية أو الإدارية أو غيرها وما ينعكس على طبيعة وجهات النظر ذات العلاقة ، وأن مساعدة المنظمات في بقائها منافسة يكون بزيادة معرفتها بالاستراتيجيات ، المنتجات ، وأفضل الممارسات لمنافسيها ، وزيادة خدمة الزبون ، أما (الظاهر ، 2009 : 90) فقد أكد إلى أن أهداف الاقتدار المعرفي تكمن بالآتي:

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .
2. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
3. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
4. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
5. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
6. تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بممثليها .
7. تكوين مصدر موحد للمعرفة.
8. خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة .

وبناء على ما تم ذكره ، تأتي أهمية أهداف الاقتدار المعرفي من خلال الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقها ومن ضمنها المنظمات السياحية والهدف الأساسي توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود الاقتدار المعرفي تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة ، كما أنها توفر مؤشراً مهماً للإسهام في إزالة القيود ، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها ، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم .

رابعاً: أبعاد الاقتدار المعرفي:

حاول الباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر وصف الاقتدار المعرفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لاعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها ، فالغاية من دقة تحديد أبعاد الاقتدار المعرفي كونه ذات أهمية كبيرة يعكس مستوى متميز من الكفاءات الإنسانية والامتنياز الشخصي والالتزام بالتوجيه الأخلاقي ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهو لا يمكن فيما يعرفه الفرد فقط ، ولكن في كيفية استخدام معرفة الإدارة في التعرف على شؤون الحياة العملية بصورة فعالة (Bierly , et , at , 2000 : 602) ، ويبين الجدول (1) أبعاد الاقتدار المعرفي وفق أداء عدد من الباحثين منذ (2002 ولغاية 2014) وذلك بسبب تركيز اتجاه غالبية الدراسات في هذا المجال نحو المعرفة في بدايات القرن الحادي والعشرين ، ولذلك يتضح من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب أو باحث واتقانه مع الأبعاد الواردة في الجدول ، وكنيجة لذلك يمكن التوصل إلى أن الأبعاد الأساسية لبناء الاقتدار المعرفي تتضمن (تكنولوجيا المعلومات ، اتخاذ القرارات ، التفكير الإبداعي، إدارة المعرفة) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (51-69%) هي الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في الأبعاد الأساسية لبناء الاقتدار المعرفي ، وتبين لنا من خلال الاطلاع على الجدول (1) مدى تأشير كل كاتب واتقانه مع المعاني الواردة في المفاهيم المذكورة آنفاً للمعرفة ، إذ يحقق الجدول دلالة على اتفاق (67%) منهم ببعد إدارة المعرفة ، (51%) للتفكير الإبداعي، و(69%) لاتخاذ القرار، و(69%) لتكنولوجيا المعلومات ، وبناء على ذلك فقد اعتمدت الدراسة الأبعاد الآتية :

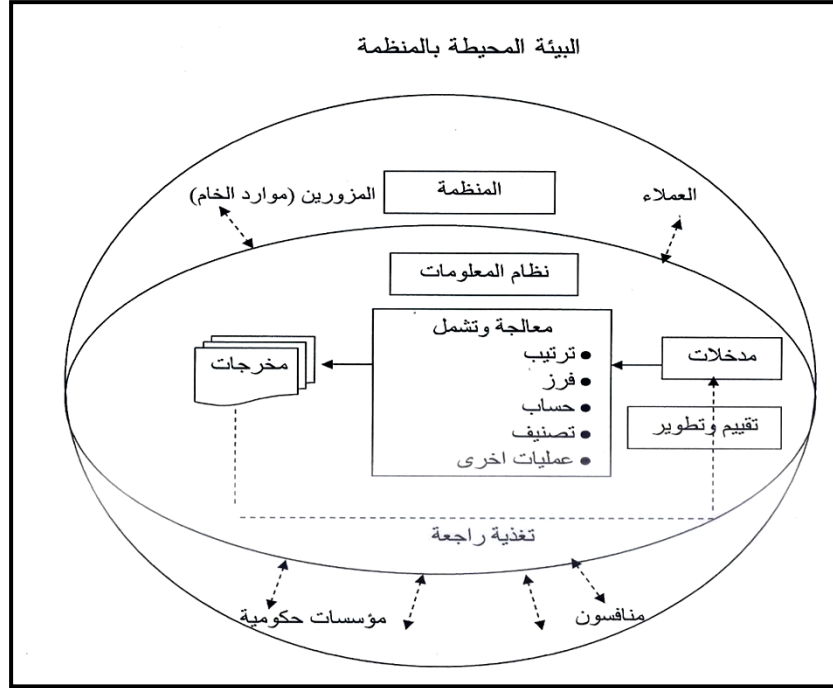
أ. تكنولوجيا المعلومات :

تشهد تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي نمو كبيراً في مختلف المجالات إذ أصبحت بمختلف مكوناتها عنصراً مهماً من عناصر النشاط السياحي الذي تقوم به المنظمات السياحية نظراً لما توفره هذه التقنية من معلومات دقيقة وسريعة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ومعالجة المواقف التي تصادفها

وبما يحقق ميزات تنافسية لهذه المنظمات . وقد أشار كل من (Cattenazzi & Forbes , 1995) بان هناك اتفاقا على ان تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تقع ضمن ثلاث فئات وهي : الحاسبات – وسائل التخزين – الاتصالات .

في حين اشار (Fernandez وزملاؤه) الى ان تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها ووصفها وتم ترتيبها ووصفها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد بالجنس البشري ، اذ يوجد ثلاث نشاطات اساسية في نظام تكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على انتاج المعلومات التي تحتاج اليها المنظمات للمساعدة في اتخاذ القرارات وهذه النشاطات هي (عناصر المدخلات، (المعالجة وتشمل عمليات الحساب ، الترتيب ، الفرز ، التصنيف ، ..الخ)، عناصر المخرجات) (Fernandez, et. at , 2004 : 20).

في حين أكد (Daft , 2004 : 285) بأنها سلاح حاسم يساعد المنظمات بالحفاظ على الأسبقيات التنافسية لمواجهة التنافس العالمي والوصول إلى متطلبات الزبون بالسرعة والجودة والقيمة الملائمة .
ومما تقدم تشير الدراسة بأن تكنولوجيا المعلومات مكونات ضرورية تقوم بتسهيل وإنجاح العمليات على الصعيدين الإداري والتشغيلي للمنظمة السياحية وزيادة الحصة السوقية لها ، كما إنها تساعد في إشباع حاجات ورغبات وتطلعات المستفيدين من الخدمة في اقل كلفة وجهد ووقت ، وقد وصف كل من (طيطي ، 2010)، تكنولوجيا المعلومات من خلال الشكل (2).



الشكل (2)

وظائف نظام تكنولوجيا المعلومات

المصدر : طيطي ، خضر مصباح اسماعيل 2010، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان – الأردن . ص 23 .

يتضح من الشكل (2) عمليات المعالجة التي تتعرض لها البيانات الواردة سواء كانت من داخل المنظمات أو من خارجها لتتحول إلى معلومات صالحة للاستخدام وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة من قبل الموارد البشرية في مراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة ، فضلا عن المعلومات التي ترد إلى المنظمة من خلال التغذية الراجعة والتي تساهم بشكل كبير في التعرف على مطابقة المعلومات مع حاجات أصحاب القرار أو عدم مطابقتها ، لاكتساب المعرفة اللازمة في تقييم وتطوير المعلومات وبما يحقق المصالح المشتركة ، في حين وضع (Redfnd , 2010 : 188) بأن عملية إيصال المعلومات يكون نتيجة للإمكانات البشرية والآلية التي تعمل مع بعضها في ظل مجموعة من القواعد والاختصاصات، وتقوم بجمع وتخزين واسترجاع وبحث وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المنظمة لرفع كفاءتها. ونتيجة لما تقدم يمكن الإشارة إلى أن نظم تكنولوجيا المعلومات تعمل كنسيج متكامل مع البيئة التنظيمية لمنظمة الأعمال الحديثة وذلك من أجل تلبية احتياجات المستويات المختلفة من المعلومات التي تختلف نوعا وكما حسب طبيعة ونوع المستويات في المنظمة ، كما أن تكنولوجيا المعلومات تمثل أحد أهم أعمدة منظمات الأعمال الحديثة وتشكل عنصرا كبيرا في موازنتها الرأسمالية وكما تعد أكثر الموازنات التشغيلية نمواً ، وهناك نظريات يؤكد بعض الخبراء فيها على أن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات سوف يعود بعوائد تشغيلية للمنظمة .

ب. اتخاذ القرار:

تتعلق هذه المرحلة بتحديد المشكلة الخاصة بالقرار وعادة تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار معين عندما يكون هناك شعور بعدم الرضا عن وضع قائم أو في حالة الرغبة في وضع مستقبلي أفضل – بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك لوضع القرارات المناسبة والسياسات التي تخدم المنظمة ، وفي هذا السياق أشار (sterenson , 2009 : 173) أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر حجر الأساس في إصدار القرارات

المناسبة والناجحة ، وهي عملية يقوم بها أخصائيون في هذا المجال يعتمدون على الأسلوب العلمي وتكون لهم دراية تامة في موضوع القرار. وتجري هذه العملية على النحو الآتي :

1. توضيح للمشكلة أو الأمر الذي يجب ان يصدر قرار فيه وبيان ضرورة إصدار مثل هذا القرار .
2. تحديد وتعريف الهدف المراد الوصول إليه من وراء القرار .
3. تحديد المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الأمر .
4. تحديد مصادر المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الأمر .
5. تحليل المشكلة في ضوء المعلومات المتوفرة .
6. وضع حلول للمشكلة تسمى بدائل .
7. تقييم هذه الحلول أو البدائل بالنسبة لتحقيق الهدف .
8. اختيار عدد محدود من هذه البدائل كحلول ممكنة يتم اختيار احدهم لكل للمشكلة يصدر على هيئة قرار تعتمد الإدارة العليا .

اما (Ashman , 2009 : 83) فيشير الى ان عملية اتخاذ القرار تمثل الدور الأكثر تحديا عند المدراء ، وبالرغم من مساعدة نظم المعلومات في إدارة وتوصيل المعلومات ، ولكنها قدمت مساعدات محدودة لقرارات المدراء .

في حين اكد (john , 2009 : 56) بان مهمة اتخاذ القرار تكون أكثر صعوبة عند العمل ضمن بيئة كثيرة التغير (التبدل) وعندما يكون عدد البدائل المتوفرة لمسار العمل كبيرة جدا وعندها تكون اثار القرار المقوي اتخاذها ، بعيدة المدى، وبنفس الوقت ، لايمكن التنبؤ بالقرار المعنوي، كما يشير (chandan , 2009 : 75) ، بأن عملية اتخاذ القرار في إطار المنظمة بشكل عام يتطلب . يمكن ان يتحقق من خلال توافر الشروط الآتية :

1. وجود مدراء ذي تفكير عميق يعملون من مختلف المستويات التنظيمية .
 2. ان يتعلم المدراء أو متخذي القرار هل المشكلات تعالج .
 3. تنمية المهارات والقدرات الإبداعية وتعزيزها بشكل مستمر من خلال اكتساب المعرفة.
 4. صنع أو بناء المشكلات على اعتبار ان المشكلة الإدارية بشكل عام والإنتاجية بشكل خاص لاتعلن عن نفسها ، بل يجب ان يتم تشخيصها ووضعها على طاولة الحل ومعالجتها .
- أما (Paul , 2010 : 6) فقد أشار إلا أن أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمات تزداد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على الهيئات المختلفة ، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى إنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر ومن ثم في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل .
- اما (charibi, 2011: 117) فتشير إلى ان عملية اتخاذ القرارات تفوق أي دور في أي مجال آخر، ذلك لان نجاح المنظمة يتفوق على معدل كفاءة إدارتها في اتخاذ القرارات ، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه القرارات ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية التي ترفع تلك الكفاءة .

ونتيجة لما سبق يمكن الإشارة إلى ان ، أهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات التي اعتمد عليها في صنعه الى درجة ان البعض من الكتاب اعتمدها في التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة، فكم من قرارات خاطئة قضت على آمال وطموحات منظمات كبيرة والعكس صحيح ، وبما ان عملية اتخاذ القرار عملية حرجة او مهمة لإدارة التغيير ويمكن ان تكون مشحونة بالصعوبات فان هناك حاجة الى عملية اتخاذ القرارات للاحتفاظ بالاستمرارية .

ج. التفكير الابداعي:

يمثل التفكير الابداعي اعقد أنواع السلوك البشري والخاصية التي يمتاز بها هي قدرة الإنسان ومعرفته على تفحص الأعمال والأشياء واستعراضها بصفة رمزية وخيالية حيث ان التفكير من القضايا الهامة التي يجب ان تكون موضوعا للبحث والدراسة فهو محرك للحضارة وتقدم الأمم . فقد أشار (Barell, 2009 : 13) إن التفكير الإبداعي بمعناه الواسع ماهو إلا عملية بحث عن معنى في الموقف او الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهرا حيناً وغامضاً حيناً آخر، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظر في مكونات الموقف او الخبرة، وفي السياق نفسه يشير (Merriam , 2009 : 17) بأن التفكير الابداعي عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة ، أو أكثر من الحواس الخمس ، وهو مفهوم مجرد ينطوي على نشاطات غير مرئية وغير ملموسة وما نلاحظه ، او نلمسه هو في الواقع نتائج فعل التفكير سواء أكانت بصورة مكتوبة ، ام منظومة ، ام حركية ، ام مرئية .

اما (cariang , 2009 : 161) فقد أشار إلى ان التفكير الابداعي ظاهرة يختص بها بني البشر دون غيرهم من المخلوقات، إذ يعد ظاهرة ذهنية متقدمة يعالج من خلالها الفرد المشكلات بطريقة فريدة (unique) ، او غير مألوفة او يوضح مجموعة من حلول سابقة والخروج بحل جديد وهو ظاهرة متعددة

الوجود ، وتتضمن انتاجا يتصف بالجدة والأصالة والقيمة في المجتمع ويتضمن إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات . في حين بين (قنديل ، 2010 : 25) بان التفكير والمعرفة هي حصيله تفاعل في علاقة تأثير بين خصائص او قدرات الفرد ، وبين سياقات ثقافية تتم من خلال التعليم والتدريب تنمي القدرات والخصائص الإبداعية والابتكارية في الأفراد .

في حين أشار (newman , 2010 : 324) ان الى ان مستوى التعقيد في التفكير الإبداعي يعتمد على مستوى الصعوبة والتجريد في المهمة المطلوبة. وقد وصف (Newman) مهارات التفكير الإبداعي المختلفة في فئتين رئيسيتين هما :

1. مهارات التفكير الدنيا : وتعني بالأعمال اليومية الروتينية التي يقوم بها الفرد ويستخدم فيها العمليات العقلية بشكل محدود كإكتساب المعرفة وتذكرها ، والملاحظة ، والمقابلة ، والتصنيف ، والتفكير الحسي ، والعملية ، كما يشمل بعض المهارات الدنيا في تصنيف بلوم المعرفة .

2. مهارات التفكير العليا : وهي مهارات تتطلب الاستخدام الواسع والمعقد للعمليات العقلية وخاصة عندما يقوم الفرد بتفسير وتحليل المعلومات ومعالجتها للإجابة عن سؤال ، أو حل مشكلة لا يمكن حلها من خلال الاستخدام العادي لمهارات التفكير الدنيا.

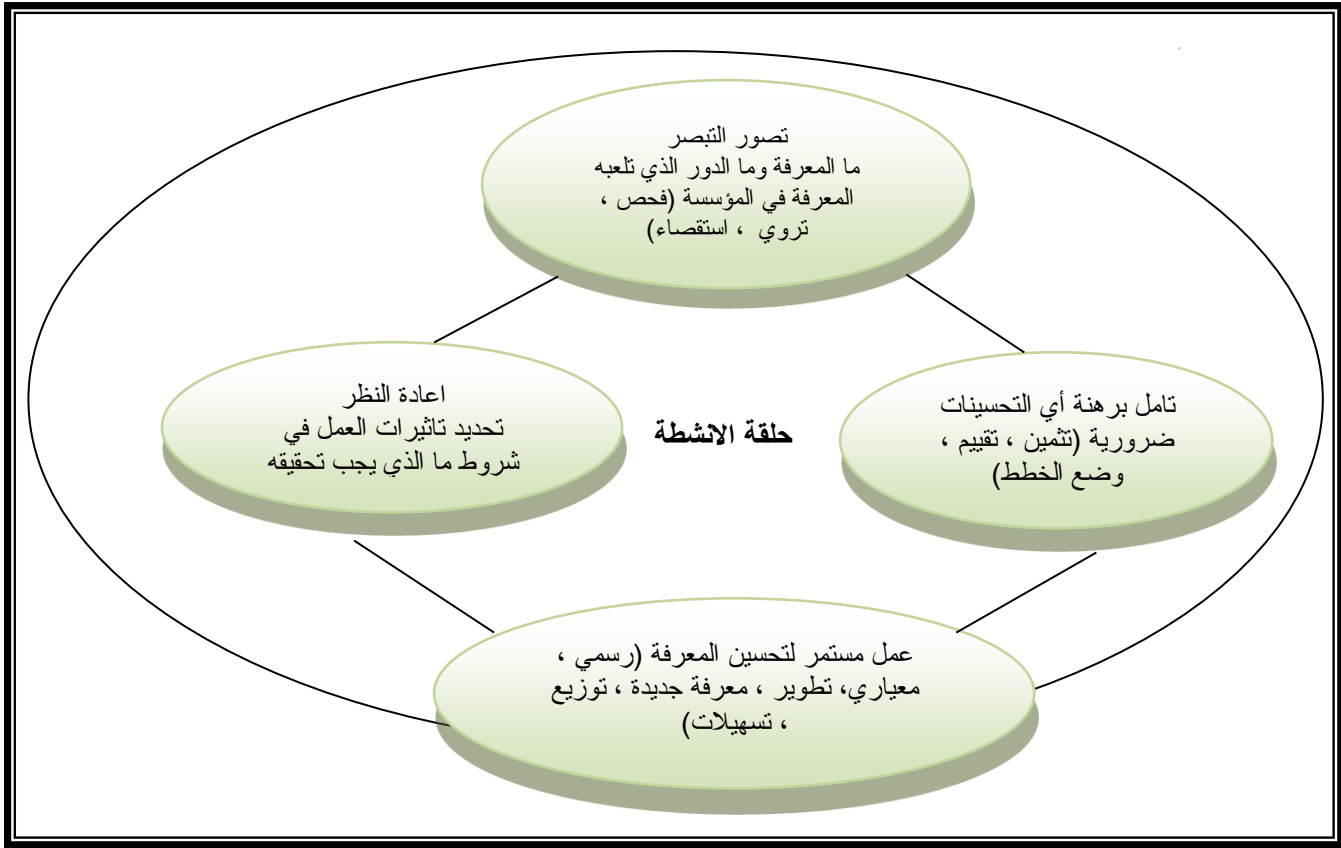
اما (نجم ، 2012 : 362) فقد أكد بان التفكير الإبداعي والمعرفة هما بمثابة ضمانه ضد الفشل على اعتبار ان الفرق بين القرار الرشيد في جوهره هو فرق في الكمية المتاحة من المعلومات او المعرفة لكل منهما . لذا فان النجاح يشير بشكل واضح إلى ان المنظمات التي تمتعت بمواردها البشرية بالتفكير والقدرة الإدارية أو الابتكار الإداري كانت اقرب إلى النجاح في حين ان المنظمات التي لم تمتلك مثل هذه القدرة والتفكير او الابتكار لدى مواردها البشرية كانت اقرب إلى الإخفاق ، وفي السياق نفسه أكد (البرقعوي ، 2014 : 31) الى ان مهارات التفكير الإبداعي تتطلب القيام بعمليات التقويم والتنظيم والترتيب والتطبيق والإبداع .

ونتيجة لما تقدم تشير الدراسة الى ان التفكير الإبداعي ينطوي على قدرة متميزة وهبها الله عز وجل للإنسان وموقعها العقل والقلب ، ومجال أثرها وعملها الجوارح وافاقها النفس والكون والحياة ، ضمن حدود المباحات والمباحات طبقا لقوانين الآفاق والأنفس . فالتفكير الإبداعي قائد الأقوال والأعمال ، فأما ان يكون قائدا إلى الخير والايجابية أو سائقا إلى الشر والضلالة.

د. إدارة المعرفة : عرف (Skyrme , 1997 : 227) ادارة المعرفة بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها . ومن وجهة نظر (Hansen وزملائه) بأن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأشخاص بشبكات الكترونية تساعد في تبادل المعلومات والخبرات ، وثانيها سعي المنظمات لتكون منظمات تعليمية يتولى المدراء فيها خلق ثقافة منظمة خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين. (Hansen , et. al : 1999 : 106) .

كما أشار (Turban وزملاؤه) ان العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال الأعوام العشرين الماضية . ويلاحظ ان المرحلة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجيه ، إلا ان البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات ، والتي يطلق عليها مرحلة النضوج والاعتراف (Turban , et. al , 2001 : 338) .

ويضع كل من (spek and spijkervet , 2005:30) نموذجاً لإدارة المعرفة يوضحه الشكل (3)



شكل (3)
نموذج ادارة المعرفة

Source : spek R.V., & Spijkervet , A. , (2005) " Knowledge Management : Dealing Intelligently with knowledge " , 4th Ed ., Publications / IBIT , p: 30 .

ينتضح من الشكل (3) دور إدارة المعرفة في تحقيق الاقتدار المعرفي للموارد البشرية، حيث يتضمن سلسلة من الحلقات التي توضح طبيعة النشاطات التي تقوم بها الموارد البشرية في منظمات الأعمال للوصول إلى مرحلة الاقتدار المعرفي ، وتتضمن هذه الحلقات ما يعرف بـ (النموذج التصوري) . والذي يحتوي على مراجعة للتصورات ، التأملات ، الأعمال ، والتقييم من أجل تمكين الموارد البشرية من معرفة نوع النشاط الذي ساهم بشكل فعال في وصولها إلى مرحلة الاقتدار المعرفي .

في حين أكد (Grossman , 2006 : 243) إلى أن أهمية إدارة المعرفة للمنظمات المعاصرة تأتي من خلال الأسباب الآتية : إنها تحدد الأصول غير الملموسة ، وإنها تبين نماذج تراكم التعليم في المنظمة ، وتؤدي إلى زيادة الإبداع وزيادة الدافع ، وإدراك كيفية تدفق المعرفة ضمن المنظمة وغيرها من الأسباب .

ومن وجهة نظر (maier, 2007 : 54) فقد اعتبر ان المعرفة مجموعة التدخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج وإعادة استخدام إمدادات المعرفة في المنظمة . أما (الصرايرة واللصاصة ، 2011 : 213) فقد تناول إدارة المعرفة من وجهة نظرهما – على أنها أساس لجميع النشاطات الإدارية التي تدار في المنظمة من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المطلوبة حيث عرفها على أنها مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتخزين المعلومات المهمة ، والخبرات التي تمتلكها المنظمة . وتعد ضرورة لأنشطة الإدارة المختلفة مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. ونتيجة لما تقدم تشير الدراسة إلى ان ادارة المعرفة تشكل الحصييلة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد انجازها بحيث أصبحت إدارة المعرفة إحدى الوظائف الرئيسة في المنظمات شأنها شأن الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق ، وفي كثير من المنظمات التي هي أكثر ارتباطا بالاقتصاد القائم على المعرفة فإنها أصبحت إلى جانب ذلك المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة ومصدر إنشاء الثروة والقيمة السوقية .

المبحث: الثاني

المرتكزات الفكرية لتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد:

تعد عملية تخطيط المسارات الوظيفية الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية ، فليس هناك نشاط تقريبا من نشاطات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت هذه العملية طرفا فيها، لذا يهدف المبحث الى التعرف على مفهوم عملية تخطيط المسار الوظيفي وأهميتها وأهدافها، كما يعرض اهم المداخل التي تعتمد عليها الموارد البشرية في عملية تخطيط مساراتها الوظيفية وهما المدخل الفردي والمدخل التنظيمي .

اولا .. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى وقد أكد كل من (Denisi & Griffin , 2001 :302) في هذا المجال على تحقيق التوافق بين الفرد العامل من حيث مجموع ما يمتلكه من مؤهلات وبين الفرص الوظيفية المتاحة له ، حيث عرف هذه العملية بأنها عملية تخطيط حياة الفرد الوظيفية اعتماداً على تقييم القدرات والمهارات والرغبات الشخصية ، ومعرفة الفرد الوظيفية المحتملة ، ووضع الأهداف وتحديدها ، في حين اشار (Cates , 2004 : 10) بان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية تحديد المواقع الوظيفية داخل هرم المنظمة في الوقت المطلوب وكذلك التعليم والشهادات المطلوبة لغرض الترقية .

اما (الصانغ والعبادي و 2005 : 32) فقد تركز اهتمامهم على حسن اختيار الوظائف وبشكل متتابع حيث عرفوا العملية على إنها تمثل رؤية واضحة والأعداد الجيد والتنبؤ السليم لمجموع الوظائف عن طريق تقدمه الوظيفي مع ازدياد مسؤولياته عندما يشغل وظائف هامة وذات صعوبات وواجبات إضافية والتي تمثل النمط المتتابع للوظائف الذي يشكل الحياة الوظيفية للشخص ، وفي جانب آخر نلاحظ أن (حسونه ، 2008 : 17) قد تناول عملية تخطيط المسار الوظيفي من حيث دور الفرد من جهة ودور المنظمة من جهة أخرى ، ولكن النتيجة هي الوصول الى الأهداف المشتركة ، حيث عرف هذه العملية بأنها تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها ، او هي تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ،وفي السياق نفسه أكد (ماهر ، 2009 : 522) على عملية التطابق والتوافق بين الفرد ووظيفته أثناء حديثه عن عملية تخطيط المسار الوظيفي حيث عرفها بأنها عملية تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، كما يرى (القربوتي ، 2010 : 247) بان تخطيط المسار الوظيفي يعد من المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية ، ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الموظف وأهداف التنظيم ، بما يساهم في زيادة الولاء التنظيمي للموظف لعدم وجود فجوة بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية .

اما (Mahapatro , 2010 : 188) فيؤكد على دور الفرد العامل في رسم مساراته الوظيفية من خلال الأهداف التي يضعها في النجاح الذي يتطلب الوصول اليه ، اذ عرف عملية التخطيط المسار الوظيفي بأنها عملية مستمرة حيث يضع الفرد الأهداف الوظيفية ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها ، والتخطيط الوظيفي يجب ان لايركز فقط على فرص التقدم منذ ان قلصت بيئة العمل الحالية العديد من هذه الفرص ، وينبغي ان يركز التخطيط الوظيفي على تحقيق النجاح الذي لايرتبط عليه بالضرورة الترقيات، لذلك يتضح مما سبق ان عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تنطوي على الآتي :

1. مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف .
2. عملية تتولاها إدارة الموارد البشرية ،
3. رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل للموارد البشرية العاملة في المنظمة .
4. تحديد احتمالات الترقى والتدرج في المناصب الوظيفية حسب الفرص المتاحة .
5. إعداد الموظف لمرحلة سير وظيفي متصاعدة .
6. العمل على تنمية مهارات وصقل خبرات وإثراء معلومات الموظف حسب كل منصب وظيفي يتقلده .
7. تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة .

ثانياً .. أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

يتطلب قرار تحديد تخطيط المسار الوظيفي موضع اهتمام الإدارات في المنظمات المختلفة بحيث يكون المسار له معنى وقيمة في حياة الفرد العملية ، من خلال جعله يتوافق مع اتجاهاته وحاجاته وقدراته وطموحاته ، الأمر الذي يكفل رفع معنوياته وكفائته في الأداء ، وفي هذا الصدد أشار (A. Sauerwin , 60 : 2004) إن أهمية التخطيط للمسار الوظيفي للأفراد العاملين تكمن على النحو الآتي :

1. توفير الشعور بالرضا في العمل والشعور بالالتزام بين الأفراد العاملين ومن ثم تخفيض حدة دورانهم في العمل .

2. مساعدة الأفراد العاملين على تحمل العديد من الضغوط في العمل التي قد تنشأ من التغيير في المسؤوليات والصلاحيات وفي متطلبات العمل .
3. المعرفة في مواجهة التغيير العملي والفني (التكنولوجي) الذي قد يؤثر في نوعية وطبيعة المهام والوظائف ومحتوى العمل مما قد يشعر الفرد أنه عديم النفع أو الجدوى .
4. فهم وتقبل التغيير الذي يطرأ باستمرار على المفاهيم والقيم الاجتماعية الخاصة بالعمل إذ لم يصبح العمل كما كان في الماضي أهم الاهتمامات في الحياة هناك أيضا اهتمامات الأسرية والاجتماعية .
5. التعرف بموضوعية على كافة إمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد العاملين المختلفة والمتعددة وكيفية تنميتها وحسن استغلالها .
6. التخطيط لأفضل استغلال للموارد البشرية لتطوير وتنمية المنظمة كضمان لاستمرار فاعليتها .
7. محاولة التقريب ما بين إمكانيات الأفراد العاملين المختلفة واحتياجات العمل.
8. تفهم الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين الأفراد العاملين بسبب تجمد مستقبلهم المهني والوظيفي وشعورهم بالحاجة إلى تغيير .
9. مواجهة المنافسة الشديدة في أسواق العمالة على الأفراد العاملين وبخاصة ذوي الخبرة والاختصاص .
10. توجيه اهتمامات الأفراد العاملين لتكون تركيزا على مستقبلهم المهني منها على احتياجات المنظمة وأهدافها .

كما عبّر (David , 2005 : 230) عن رأيه حول الموضوع قائلًا أن المنظمات في الآونة الأخيرة أخذت تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقده ، ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها .. وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل إسهاماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال مايقومون به من إبداعات ومهارات تدفع المنظمة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي، وتساعد على مواكبة التغيير والتجديد.

في حين أشار كل من (العامري والغالي ، 2007 : 42) بأن تخطيط المسار الوظيفي أصبح من المسائل الحرجة التي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة وإنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الأفراد العاملين ، وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتوفير فرص عمل في المنظمات أخرى، لذا باتت المنظمات الأعمال تتحدث اليوم عن مايسمى (محفظة المهارات) للعامل التي تعطي بشكل آني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين عند ترفيتهم أو زيادة مرتباتهم، في حين بين (Ruigin & Guangke , 2007 : 471) أن التخطيط الوظيفي يمكن أن يستخدم بشكل ملائم لتقليل الضغوطات التي تواجه المنظمات كالنفقات فهو يشجع الرعاية الاجتماعية وكذلك يشجع استخدام الطاقة الكامنة للموظف وتحسين ثقافة المنظمة .

وتشير الدراسة نتيجة لما تقدم بأن أهمية تخطيط المسار تكمن من خلال تكوين المهارات الجديدة عند الأفراد وتوفير المخزون المعرفي من المهارات عند ترقية الموظفين وكذلك تقليل الضغوطات التي توجه المنظمات وتحسين ثقافة المنظمة ، وكذلك له الأهمية في تطوير الوظائف وبقاء العاملين الأكفاء وإظهار إبداعهم ومهاراتهم التي تدفع المنظمات إلى الأمام ، رغم الاختلافات في وجهات النظر ولكن هناك مشترك واحد هو تقديم الأفضل والأحسن للمنظمة .

أما (عبد الرحمن ، 2010 : 185) فقد أكد حول أهمية تخطيط وتطوير المسار في أنه يسعى الى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في نفس الوقت ، فإن كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل ، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية ، أما (الكرخي ، 2013 : 304) فقد وضع عدة اعتبارات لتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتتضمن (أحداث الموازنة، تنظيم وتخطيط حركة الوظائف، رفع سمعة المنظمة، وتحقيق عائد للمنظمة).

في حين أكد (جودة ، 2014 : 293) بأن هناك مجموعة من الاعمال الأهمية في تخطيط المسار الوظيفي وهي (إعداد القيادات الإدارية، الترقية، والإحلال الوظيفي)، فالفكرة الأساسية من تخطيط المسار الوظيفي هي أعداد الأفراد لتولي مهام الوظائف الأنسب لهم وتجهيزهم مسبقا لتحمل مسؤولياتهم واستثمار خبراتهم وقدراتهم التي تكونت اثناء مباشرتهم وظائفهم الحالية والسابقة في تحسين فرص نجاحهم في الوظائف التي ينتقلون إليها .

وبناءً على ماتم ذكره يمكن الإشارة إلى أن أهمية تخطيط المسار الوظيفي تبدأ من إيجاد فرص متعددة للترقيات وفق ميول واهتمامات كل موظف ، وحساب فرص الربح والخسائر ، فقد يتوافر مسار وظيفي يحقق ترقيات سريعة ، ولكن امتيازاته وحوافزه أقل ، وقد يتواجد مسار وظيفي يحقق للموظف أرباح أكثر ولكن فرص الترقيات أقل نتيجة التكاليف على هذا المسار ، ولذلك يعتمد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على رغبة الموظف في المقام الأول قبل ميوله واهتماماته.

ثالثاً : أهداف تخطيط المسار الوظيفي

أن الهدف الرئيسي من تخطيط المسار الوظيفي هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ، لذا فقد اشار (أبو بكر ، 2008 : 221) إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي لو كتب لها النجاح فإنها تتحقق الأهداف الآتية :

1. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم .
 2. تحقيق الضيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها بها ، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية ، كما يضيف (ماهر ، 2009 : 527) إلى أن عملية تخطيط للمسار الوظيفي تتضمن سلسلة من الأهداف والغايات التي لو أمكن بلوغها وتحقيقها فإن هذه العملية ستشمل نجاحات كبيرة على مستوى المنظمة وهي على النحو الآتي :
 1. تقييم الأداء : يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته .
 2. مختبرات المسار الوظيفي : تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي ، هي عبارة عن تمارين واختبارات والغرض الأساسي منها هو إن يكتشف الفرد طموحاته وأماله الوظيفية ، وإن يكتشف مآلديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد في تحقيقها
 3. مراكز التقييم : هي عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة ، وبمقارنة ماتم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص.
 4. أعداد بحوث الرضا : يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق (أي الاختلاف) . وتقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم وأوجه الرضا وعدم الرضا .
- وبناء على ماتم ذكره يمكن الإشارة أن أهمية أهداف تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بتلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم القادمة والمستقبلية ووضعها في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان.

رابعاً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

أ. المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي :

يشير كل من (Simone and Harris , 1998 , 280) أن دور الفرد في تخطيط مساره الوظيفي يبدأ من الحاجة إلى القرار في عملية تخطيط وتحديد الجهد الشخصي ووضع أهداف العملية ، ثم مروراً بعملية توفير وتحليل المعلومات وتقليل ومقارنة المعلومات واختيار الخيارات الأمثل للعملية ، وانتهاءً بالعملية الاستراتيجية وتطبيقاتها وتقييمها، ويشير كل من (Decenzo & Robbins , 1999 : 257) بأن على الموظف اختيار المسار الذي يوفر له أفضل ربط بين ماتريده المنظمة منه ، وبين ما يحتاجه ، وإن اختيار المسار الوظيفي الجديد سينتج عنه سلسلة من المراكز التي تعطي الفرصة للأداء الجيد والشعور بالرضا عن العمل وأيضاً القدرة على تطوير الأفكار الذاتية والقيام بالعمل الذي يعتقد أنه مهم حيث يستطيع معرفة أهدافه الرئيسية وتحديد ماذا يحتاج من أجل تحقيق تلك الأهداف، في حين أكد كل من (Pinnington & Edwards , 2000:93) بأن الفرد يسعى لتحقيق النمو والرضا الوظيفي ، والمنظمات تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة بآتاحة فرص التوظيف الملائمة لها ويتأثر نجاح الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه بعوامل شخصية وتنظيمية ، كما أشار (Jean , 2000 : 94) بأن الفرد لا يستطيع الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من الوظيفة التي يشغلها من خلال قدراته وإمكانياته .

في حين يرى (Jones وزملاؤه) أن الموائمة بين الموظف والمنظمة تعتبر من العوامل المهمة ولهذا فإنه يتحتم على الموظف من وضع أهداف مساره الوظيفي وهذا غالباً يتوقف على القدرات والمهارات الشخصية من أجل الأداء الكفوء ، وبعد وضع الأهداف، على الموظف التخطيط وتحديد الخطوات والأنشطة اللازمة للانجاز وهناك مجموعة من الأنشطة التي على الفرد أن يتكفل بها من أجل نجاح وتطوير المسار الوظيفي. (Jones et al , 2000 : 408) ، كما أكد كل من (Denisi & Griffin , 2001:303) أن تخطيط المسار الوظيفي للموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية التنظيمية التي تحددها المنظمة وإن المسار الوظيفي للموظف غير ثابت بل قابل للتغير ، بسبب إعادة تصميم المنظمة لأعمالها استجابة للتغيرات المتعددة ، لذلك نجد الترابط بين المنظمة والموظف بحيث قابل للتغير حسب الظروف التي تحيط في البيئة

التي تحيط بالمنظمة، وقد عبر (Chun , 2002; 330) حول هذا الموضوع مشيراً إلى أن مسؤولية الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوباً ومن قدراته شيئاً يمكن تسويقه ، وإلا فلن يجد العمل المتناسب مع قدراته وطموحه ، وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب .

أما (A.w, 2007 :253) فقد أكد أن عملية تخطيط المسار الوظيفي قد تتم من قبل الفرد نفسه ، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنية معينة ، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص ، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه ، بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدامى ، وتدل الخبرة على أنه بدون توفير الإرشاد والنصح والتشجيع للعاملين على رسم خط سير حياتهم الوظيفية فمن غير المحتمل أن ينجحوا في رسم خط سير حياتهم المهنية ، في حين أكد (Dessler , 2008 : 11) بأن تخطيط المسار الوظيفي للأفراد عملية مقصودة والتي من خلالها يصبح الموظف واعياً بمهاراته الشخصية ، واهتماماته ، ومعرفته ، ودوافعه والصفات الأخرى التي يتميز بها يحصل على معلومات عن الفرص والخيارات أمامه ، يحدد أهداف مساره الوظيفي ويضع خطط عمل للوصول إلى هذه الأهداف .

ب. المدخل التنظيمي :

في تخطيط المسار الوظيفي: لقد أشار (Molebash , 1999 : 20) أن هناك مبادئ عدة في تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات تتمثل بـ (التأهيل، التدوير، مهام ذات تحدي، النقل، تجنب النقل إلى أسفل، النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة، الترقية، التقاعد المبكر، المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة) ، في حين أكد (Steren , 2003 : 563) على تعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي - فهي - على ضوء خططها الإستراتيجية - تخطط لمواردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والإعداد ، ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراق الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم أعداده وتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية ، في حين تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها وذلك من خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف .

وقد بين (Slieiman , 2003 : 202) أن دور المنظمة ومسؤوليتها في عملية تخطيط مساراتها الوظيفية تكمن على النحو الآتي :

1. عقد اللقاءات وورش العمل المناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي الأمثل ... وغيرها .
 2. أعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للعاملين الأفراد ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية .
 3. أعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي - حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التي تحتوي على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين الأفراد .
 4. إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للعاملين .
 5. الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب أحد العاملين في إجراء عملية التغيير ويحتاج الأمر في هذا الصدد إلى دراسة المهارات المطلوبة لإتمام عملية التغيير، كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية أو العكس .
- كما أكد (A.W, 2007 : 255) بأن تتركز مسؤوليات المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين ، ويحبذ قيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين ، وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة كما تستطيع المنظمة عوضاً عن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها ، القيام بتهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنظمة .
- في حين أكد (Dessler L: 2008 : 36) بأن هناك مسؤولية معينة تقع على عاتق كل من الموظف والمنظمة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي ، فيقع على عاتق الموظف ضرورة تنمية اهتماماته ومهاراته بالإضافة إلى البحث عن المعرفة المتعلقة بوظيفته الحالية والمستقبلية وكذلك بذل الجهود لإثبات جدارته في الوظيفة الحالية . أما المنظمة فتقع عليها مسؤولية كبيرة في المجال من أهمها توفير فرص التدريب والتطوير للموظف وخاصة فيما يتعلق بالوظيفة التالية التي سيرقى إليها . كما تقع عليه مسؤولية توفير تغذية راجعة للموظف عن مستويات أدائه وإنجازاته . كما أكد (Paaume , 2009 : 211) أن

مسؤولية المنظمات في تخطيط المسار تكمن في (تحميل الموظف مسؤولية مهمة ، وإتاحة المعلومات أمام الموظف وتنشيط مراكز التوجيه والإرشاد في المنظمة) ، ويشير (Antonay , 2010 : 17) إلى الدور الحيوي للمنظمة في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال استقطاب وتطوير والحفاظ على الموظفين فمن دون تدخل المنظمة في إيجاد وتأسيس ودعم وتعزيز المهن والوظائف لموظفيها لا يمكن تحقيق النتائج المتوقعة والمرجوة سواء كان على المستوى التنظيمي أو الفردي على حد سواء ، وقد اعتبر (Antonin) بأن المنظمات مسؤولة عن توفير الموارد والمصادر اللازمة لتكون ناجحة في عملية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وهذه المصادر هي (حلقات العمل الوظيفي، المراكز المهنية أو نظم المعلومات، و المسارات المهنية " الاتجاهات ") .

المبحث الثالث

الاختبارات وتحليل النتائج:

يهدف المبحث الى فحص واختبار اداة قياس الدراسة وهي الخطوة الاولى لاجراء اية دراسة تطبيقية كونها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها، فضلا عن استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في الدراسة، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد .

اولا...صدق اداة قياس الدراسة:

ويتضمن هذا الجانب محورين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي، وعلى النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري لاداة القياس: قام الباحث بعرض اداة الدراسة في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال السياحة والادارة والاحصاء، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لاداة القياس.

كما اعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في اي محور من المحاور. وفي ضوء الاراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث باجراء التعديلات التي اتفق عليها (89%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحا.

2. الصدق البنائي الاستكشافي لاداة القياس : يعتمد الصدق على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي وذلك من خلال تلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات ويطلق عليها عوامل (Factors) ، سنعمد التحليل العاملي الاستكشافي في اختبار مقياس المتغير المستقل (الاقتدار المعرفي) ومقياس المتغير المعتمد (تخطيط المسار الوظيفي) وذلك لتحديد الابعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس التي يتوجب ابعادها من المقياس.

أ : مقياس الاقتدار المعرفي:

للتحقق من كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات، وهي من اهم الشروط الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ، وللتحقق من هذا الشرط سوف نستخدم مقياس كايسر ماير اولكين (The Kaiser-Meyer-Olkin) وتتراوح القيمة الاحصائية بين (0-1) فكلما اقتربت القيمة من (1) فان ذلك يؤشر ان النموذج الارتباط متواتق والتحليل العاملي سيكون مصداقية اكبر. وكما يظهر في الجدول (2)، فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية.

الجدول (2)

اختبار (KMO) و (Bartlett) للاقتدار المعرفي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.946
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	5428.797
Df	780
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول (2) ، يتضح لنا ان قيمة (KMO) بلغت (0.946) وهي اكبر من (0.05) وبذلك فهي قيمة كبيرة. اما علاقة الارتباط بين المتغيرات استخدم اختبار بارتلت (Bartlett) والذي قيمته تبلغ (5428.797) وهي معنوية بذلك فان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة .

ت. مقياس تخطيط المسار الوظيفي

بنفس الأسلوب السابق يتم اختبار هذا المقياس الذي يتضمن على بعدين (المدخل الفردي، المدخل التنظيمي) يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي ستنطوي تحت هذا المقياس من خلال وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات حيث نستخدم أيضا مقياس (KMO) للتحقق من كفاية عينة الدراسة، الجدول (3).

الجدول (3)

اختبار (KMO) و (Bartlett) لتخطيط المسار الوظيفي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.889
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	3125.371
Df	435
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (3)، ان مقياس (KMO) كانت (0.889) وهي اكبر من (0.05) وهي بذلك قيمة كبيرة جداً. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم ايضا اختبار بارتلت ويشير الاختبار عن وجود العلاقة بين ابعاد المقياس وهي معنوية.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات المبحوثة في الدراسة:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاقتدار المعرفي وعملية تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى وزارة السياحة والآثار) تشير النتائج في الجدول (4)، على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين متغير الاقتدار المعرفي وعملية تخطيط المسار الوظيفي قيمة بلغت (0.801) وهو ارتباط موجب عالي عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان متغير الاقتدار المعرفي يساهم بشكل ملحوظ وفعال في تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، كما وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الجدول (4)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين الاقتدار المعرفي ومتغيرات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار

الاقتدار المعرفي	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	تخطيط المسار الوظيفي
الاقتدار المعرفي	1.000	0.491**	0.801**
المدخل الفردي		1.000	0.758**
المدخل التنظيمي			1.000
تخطيط المسار الوظيفي			1.000

(**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وعملية تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى وزارة السياحة والآثار)

تدل النتائج في الجدول (5) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وعملية تخطيط المسار الوظيفي قيمة بلغت (0.532) وهو ارتباط فوق المتوسط عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل ملحوظ في تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

الجدول (5)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين تكنولوجيا المعلومات ومتغيرات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار

تكنولوجيا المعلومات	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	تخطيط المسار الوظيفي
تكنولوجيا المعلومات	1.000	0.331**	0.532**
المدخل الفردي		1.000	0.758**
المدخل التنظيمي			1.000
تخطيط المسار الوظيفي			1.000

(*) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار وعملية تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى وزارة السياحة والآثار)

تدل النتائج في الجدول (6) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين اتخاذ القرار وعملية تخطيط المسار الوظيفي قيمة بلغت (0.782) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان اتخاذ القرار تساهم بشكل ملحوظ وفعال في تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .

الجدول (6)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين اتخاذ القرار ومتغيرات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار

اتخاذ القرار	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	تخطيط المسار الوظيفي
1.000	0.467**	0.806**	0.782**
	1.000	0.495**	0.758**
		1.000	0.920**
			1.000

(**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الابداعي وعملية تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى وزارة السياحة والآثار)

تشير النتائج في الجدول (7) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين التفكير الابداعي وعملية تخطيط المسار الوظيفي بلغ (0.779) وهو ارتباط موجب عالي عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التفكير الابداعي يساهم بشكل ملحوظ وفعال في تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .

الجدول (7)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين التفكير الابداعي ومتغيرات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار

التفكير الابداعي	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	تخطيط المسار الوظيفي
1.000	0.489**	0.807**	0.779**
	1.000	0.495**	0.758**
		1.000	0.920**
			1.000

(**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وعملية تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى وزارة السياحة والآثار)

تشير النتائج في الجدول (8) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين ادارة المعرفة وعملية تخطيط المسار الوظيفي بلغ (0.780) وهو ارتباط موجب عالي عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان ادارة المعرفة يساهم بشكل ملحوظ وفعال في تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .

الجدول (8)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين ادارة ومتغيرات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار

	ادارة المعرفة	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	تخطيط المسار الوظيفي
ادارة المعرفة	1.000	0.470**	0.808**	0.780**
المدخل الفردي		1.000	0.495**	0.758**
المدخل التنظيمي			1.000	0.920**
تخطيط المسار الوظيفي				1.000

(**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الاقتدار المعرفي وتخطيط المسار الوظيفي ما يأتي:

1. أظهر متغير الاقتدار المعرفي على مستوى أبعاده الفرعية علاقات ارتباط قوية مع إجمالي تخطيط المسار الوظيفي وكما موضحة بالشكل (4).

2. كنتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري الاقتدار المعرفي بالاجمال وتخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت (0.801^{**})، وكما موضحة بالجدول (4)، لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الاولى، مما يدل على ان وزارة السياحة والآثار المبحوثة تؤمن بان الاقتدار المعرفي للأفراد العاملين لديها سيؤدي الى تخطيط ناجح لمساراتهم الوظيفية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاقتدار المعرفي (على مستوى أبعاده الفرعية) في تخطيط المسار الوظيفي:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الثانية، باستعمال النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبي، ولغرض تحقق ذلك يمكن تناولها على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في متغير تخطيط المسار الوظيفي على مستوى (وزارة السياحة والآثار):

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار لتأثير تكنولوجيا المعلومات في المتغير المعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيرا معنويا في تخطيط المسار الوظيفي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (46.980) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وتحت درجة حرية (130.1) وفسر (R^2) مانسبته (27%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار، كما ان قيمة (β) بلغت (0.372) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالبعد تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار بمقدار (0.372).

الجدول (9)

نتائج تأثير تكنولوجيا المعلومات في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار باستخدام النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تكنولوجيا المعلومات	تخطيط المسار الوظيفي	2.367	0.372	27%	46.980	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (130.1) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (130.1) = 11.4

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لاتخاذ القرار في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار):

يشير الجدول (10) الى نتائج تحليل الانحدار لتأثير اتخاذ القرار في المتغير المعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيرا معنويا في تخطيط المسار الوظيفي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (158.740) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وتحت درجة حرية (130.1) وفسر (R^2) مانسبته (55%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار، كما ان قيمة (β) بلغت (0.482) وتشير الى ان

التغير الذي يحصل بالبعد اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار بمقدار (0.482) .

الجدول (10)

نتائج تأثير اتخاذ القرار في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
اتخاذ القرار	تخطيط المسار الوظيفي	2.151	0.482	%55	158.740	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (130.1) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (130.1) = 11.4

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير الابداعي في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار):

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التفكير الابداعي في المتغير المعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيرا معنويا في تخطيط المسار الوظيفي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (167.906) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وتحت درجة حرية (130.1) وفسر (R^2) مانسبته (%56) من مقدار المساهمات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.469) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالبعد التفكير الابداعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار بمقدار (0.469) .

الجدول (11)

نتائج تأثير التفكير الابداعي في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التفكير الابداعي	تخطيط المسار الوظيفي	2.158	0.469	%56	167.906	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (130.1) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (130.1) = 11.4

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لادارة المعرفة في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى وزارة السياحة والآثار):

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار لتأثير لادارة المعرفة في المتغير المعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيرا معنويا في تخطيط المسار الوظيفي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (161.955) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وتحت درجة حرية (130.1) وفسر (R^2) مانسبته (%56) من مقدار المساهمات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.503) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالبعد ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار بمقدار (0.503) .

الجدول (12)

نتائج تأثير ادارة المعرفة في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
ادارة المعرفة	تخطيط المسار الوظيفي	2.007	0.503	%56	161.955	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (130.1) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (130.1) = 11.4

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

- ومن خلال نتائج تحليل علاقة تأثير ابعاد الاقتدار المعرفي في تخطيط المسار الوظيفي يتضح الآتي:
- إن جميع النماذج الخطية اللوغاريتمية الرتبية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) وكما موضح في الجداول السالفة الذكر، وبهذا فإن كل العلاقات التأثيرية كانت معنوية، وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية الثانية .
 - حقق بعد ادارة المعرفة أقوى تأثير في متغير تخطيط المسار الوظيفي مقارنة بالابعاد الاخرى .

ج. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاقتدار المعرفي (على المستوى الاجمالي) في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار. تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الثالثة ، باستعمال النموذج الخطي اللوغاريتمية الرتب، حيث يوضح الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار لتأثير متغير الاقتدار المعرفي في المتغير المعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار ، ويلاحظ ان هذا المتغير حقق تأثيراً معنوياً في تخطيط المسار الوظيفي ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (174.754) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (130.1) وفسر (R^2) مانسبته (57%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار، كما ان قيمة (β) بلغت (0.551) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بمتغير الاقتدار المعرفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحقيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار بمقدار (0.551) .

الجدول (13)

نتائج تأثير الاقتدار المعرفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار باستخدام النموذج الخطي اللوغاريتمية الرتب

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الاقتدار المعرفي	تخطيط المسار الوظيفي	1.858	0.551	57%	174.754	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (130.1) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (130.1) = 11.4

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال نتائج تحليل علاقة تأثير الاقتدار المعرفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار يتضح ان النموذج الخطي اللوغاريتمية الرتب قد حقق تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05)، وكما موضح في الجدول (13)، وبهذا فإن العلاقة التأثيرية كانت معنوية، وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

أ. الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري :

1. أسهمت تعددية الآراء حول مفهوم كل من الاقتدار والمعرفة في ظهور اتجاه جديد من الآراء حاول من خلاله وضع حجر اساس لمفهوم يعد من المفاهيم الحديثة التي دخلت الساحة العلمية وهو مفهوم الاقتدار المعرفي .
2. اتفق العديد من الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد الاقتدار المعرفي والتي تمثلت بـ (تكنولوجيا المعلومات ، اتخاذ القرار ، التفكير الابداعي ، دار المعرفة) حيث شكلت هذه الابعاد الاساس في قياس الاقتدار المعرفي للموارد البشرية وبيان ورودها في عمليات تخطيط المسار الوظيفي نتيجة للمكانة التي احتلتها هذه الابعاد في اعداد طاقات معرفية قادرة على استثمار ما تملكه من معرفة لتحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة وصولاً للأهداف المنشودة .
3. تبرز أهمية تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية نتيجة لكونه عملية حرجية تتطلب موضع اهتمام الادارات والعاملين في المنظمات ليكون معنى وقيمة في حياة الافراد العاملين الوظيفية وذلك عن طريق اجراء التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم وقدراتهم والتي تؤدي الى رفع معنوياتهم وكفاءتهم في الاداء .
4. يتلخص دور المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي على مساعدة الافراد العاملين في التعرف على اهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة قدراتهم وامكاناتهم والادوات والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الاهداف ، وذلك ينتج عن رغبة الفرد واهتمامه بتطوير مستقبله الوظيفي ، بينما يتلخص دور المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي بالنشاطات التي تقوم بها المنظمات من اجل تحقيق التوافق بين

العامل والوظيفة ابتداء من تحديد احتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم وانتهاءً بتدريب العاملين على شغل وظائف جديدة ونقلهم وترقيتهم.

ب. الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي :

1. اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين كل من متغير الاقتدار المعرفي ومتغير تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الإجمالي، وهذا يشير إلى أن هاذين المتغيرين يشكلان منظومة تكاملية ناتجة بفعل ادراك العينة لأهمية الاقتدار المعرفي للموارد البشرية في تخطيط وتطوير مساراتها الوظيفية في الوزارة المبحوثة.
2. أظهرت الأبعاد الفرعية لمتغير الاقتدار المعرفي علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مع إجمالي تخطيط المسار الوظيفي، وذلك يعود إلى أهمية هذه الأبعاد في اعداد نخبة من الموارد البشرية متمكنة إدارياً وعملياً وقادرة على اعداد وتطوير خططها الوظيفية وبما يخدم مصالحها ومصالح الوزارة التي تعمل فيها.
3. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جميع النماذج الخطية اللوغاريتمية الرتبية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية لأبعاد الاقتدار المعرفي في تخطيط المسار الوظيفي، وذلك يعود إلى ادراك أفراد العينة للامكانية العالية لهذه الأبعاد في رفع قدرة الموارد البشرية على التخطيط والتطبيق والتطوير والمتابعة الجيدة لنشاطاتها الوظيفية.
4. بينت النتائج الإحصائية أن بعد إدارة المعرفة حقق أقوى تأثير في متغير تخطيط المسار الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى للاقتدار المعرفي، ثم جاء بعد اتخاذ القرار بالمرتبة الثانية، ثم تلاه بعد التفكير الإبداعي بالمرتبة الثالثة، وأما بعد تكنولوجيا المعلومات فقد احتل المرتبة الرابعة من حيث التأثير.
5. كما اتضح خلال نتائج تحليل علاقة تأثير الاقتدار المعرفي (على المستوى الإجمالي) في عملية تخطيط المسار الوظيفي في وزارة السياحة والآثار أن النموذج الخطي اللوغاريتمية الرتبية قد حقق تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05)، مما يفسر ادراك العينة المبحوثة أن وصول الموارد البشرية إلى مرحلة الاقتدار المعرفي سيمكنها حتماً من تطوير مساراتها الوظيفية بنجاح.

ثانياً: التوصيات:

1. التأكيد على ضرورة تقريب المسافات قدر الامكان بين وزارة السياحة والآثار والإقسام العلمية السياحية في الجامعات والمعاهد، والسعي لتحقيق اللقاءات الجادة والمثمرة بين مواردها البشرية لمناقشة سبل الارتقاء بالكادر السياحي، وكيفية خدمة القطاع السياحي في البلد.
2. الابتعاد قدر الامكان عن فكرة المحسوبية والمنسوبية التي تخضع للضغوطات السياسية في زيادة الأفراد العاملين في الوزارة والاعتماد فقط على قاعدة عريضة في التعامل مع هذا الاتجاه من خلال ما تتضمنه هذه القاعدة من مبادئ فكرية ومعرفية عالية من أجل تحديد نوعية الأفراد العاملين الذين سيتم اختيارهم للعمل في الوزارة.
3. العمل على اعداد وحدة إدارية خاصة لتقديم الاستشارات والإرشادات المتعلقة بعملية تطوير المسارات الوظيفية للأفراد العاملين ويتم اختيار كادر هذه الوحدة من أفراد ذوي خبرة طويلة في العمل ومن مختلف الاختصاصات الإدارية والفنية .
4. التأكيد على قيام الموارد البشرية في الوزارة بتوظيف مخرجات تكنولوجيا المعلومات بما توفره من بيانات ومعلومات وحقائق لضمان تحقيق الاقتدار المعرفي بالشكل الذي يساعدها في وضع خطط ناجحة لمساراتها الوظيفية وبما يعزز فرص أداء الوزارة بمستوى متقدم.
5. إعداد وتأهيل الموارد البشرية العاملة ضمن مسؤوليات عمليات اتخاذ القرار في الوزارة وعقد الدورات في مجال اتخاذ القرارات ليمكنوا من معالجة المواقف المختلفة التي تتطلب اتخاذ قرارات صعبة تساهم في زيادة قدرتهم على التعامل بكفاءة وفعالية أعلى مع نشاطاتهم الوظيفية.
6. العمل على توفير قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالازمات التي تواجه عمل الوزارة بشكل عام للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة في معالجة تلك الازمات مستقبلاً ومنع تكرارها.
7. التأكيد على ضرورة تبني إدارة الوزارة لاستراتيجيات مدروسة ومحسوبة وواضحة للتعامل مع عملية تنمية التفكير الإبداعي للأفراد العاملين، وعد ترك هذه العملية للمصادفة والحالات العرضية أي الاتجاه إلى مؤسسة عملية التفكير الإبداعي وجعله حالة منهجية منظمة ومستدامة.
8. عقد الندوات واللقاءات التي تسعى إلى حث الأفراد العاملين في الوزارة على اكتساب المعرفة التي تلبي احتياجاتهم الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية والقادرة على تحقيق عمليات التعلم إضافة إلى العمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وفي الوقت المناسب إلى كافة الأطراف ذات العلاقة.
9. التأكيد على ضرورة اعتماد الوزارة على أساليب علمية سليمة في توزيع الأفراد العاملين على الوظائف من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم واختصاصاتهم وذلك تحقيقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
10. ضرورة قيام الإدارات المعنية في الوزارة المبحوثة بنشر الوعي بين الأفراد العاملين بأهمية عملية تخطيط المسارات الوظيفية لهم وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل التي من شأنها توفير فرص أفضل للتقدم الوظيفي كالإبداع والتمكين والمشاركة والاثراء الوظيفي.
11. ضرورة قيام إدارة الوزارة باتباع الطرق الكفيلة بتشجيع ومساعدة الأفراد العاملين على اكتساب خبرات ومهارات متعددة عن طريق المسار الشبكي الذي يمثل حركة الفرد العمودية والافقية في آن واحد ضمن الهيكل

التنظيمي عبر حياته الوظيفية وبما يتيح له فرصة اكبر للترقية بعد فترة محددة الى اكثر من وظيفة وفي المستوى الاداري الاعلى.

12. التأكيد على ضرورة تبني الوزارة المبحوثة سياسات جديدة لتطوير مسار تتعدى الفهم التقليدي السائد عن تطوير المسار على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي إلى فهم أفضل وأوسع يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها والتحركات التي تتم داخلها، مع التأكيد أن العاملين الإداريين هم بحاجة إلى تطوير مسارهم الوظيفي وليس فقط العاملين الآخرين في الحقل الأكاديمي، وأن رضا العاملين عن مسارهم الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للوزارة .

المصادر

المصادر العربية:

1. أبو بكر ، مصطفى محمود (2008) (إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية - مصر .
2. أبو حطب، فؤاد (1983) (القدرات العقلية) الانجلو المصرية للنشر، القاهرة - مصر.
3. ابو علام ، رجاء ، وشريف ، نادية ، (1989) (الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية)، دار القلم ، الكويت .
4. باغي ، محمد عبد الفتاح (2010) (اتخاذ القرارات التنظيمية) دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان - الاردن .
5. البرقعاني ، جلال عزيز فرمان (2014) (التفكير الابداعي علم وفن) دار الرضوان للنشر والتوزيع ومكتبة العلامة الحلي للنشر والتوزيع ، العراق - بابل و عمان - الاردن.
6. بنهان ، يحيى محمد (2010) (العصف الذهني وحل المشكلات) دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
7. جرادات ، ناصر محمد سعدون ، والمعاني، احمد اسماعيل، الصالح ، اسماء رشاد (2011) (ادارة المعرفة) مكتبة الجامعة واثراء للنشر والتوزيع - الشارقة وعمان - الاردن ، الطبعة الاولى .
8. جميل ، احمد نزار ، (2010) ، " تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا - دراسة اختيارية لعينة من قيادات لمفتش العموميين) أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعه بغداد - إدارة الأعمال .
9. جودة ، محفوظ احمد (2014) (إدارة الموارد البشرية) - دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن .
10. الحدراوي ، حامد كريم ، (2010) " تأثير إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في اقتصاد المعرفة " ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - الدراسات المستقبلية .
11. حسونه ، فيصل ، (2008) (إدارة الموارد البشرية) دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان -الأردن.
12. حمود، خضير كاظم - (2010) (منظمة المعرفة) دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
13. الخطيب . احمد - وزيان ، خالد (2009) (ادارة المعرفة ونظم المعلومات) عالم الكتب الحديث ودار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
14. الربيعي ، نادية مهدي ، (2010) ، " اقتصاد المعرفة والتنمية البشرية في الدول العربية للمدة (1990 - 2008) دراسة مقارنة لعدد من الدول العربية والاجنبية " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعه بغداد إدارة الأعمال .
15. ريان ، محمد هاشم (2011) (التفكير الناقد و التفكير الابتكاري) مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، دولة الكويت .
16. السحيمات ، ختام عبد الرحيم (2010) (التفكير المفاهيم والانماط) الراية للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن
17. السكارنة ، بلال خلف . (2010) (دراسات إدارية معاصرة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن .
18. الشرايبي ، فؤاد . (2009) (نظم المعلومات الإدارية) . دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الأردن .
19. الشرحان عبدالله علي (2008) (إدارة الذات وهندسة القدرات) دار النفاس للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن
20. الشهريلي ، انعام علي - ابو رقيقة ، اسماعيل محمد (2012) (ضاعة المعلومات نظريات وتحديات ، تقنيات وتطبيقات) ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
21. الصانغ ، محمد جبار والعبادي ، هاشم فوزي (2005) استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الاعمال ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصاد ، المجلد (7) العدد (4)
22. الصرايرة ، خالد احمد - اللصاصمة ، عبد الكريم سليمان (2011) (أساسيات نظم المعلومات في الإدارة التربوية) زمزم ناشرون وموزعون ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
23. الطاهر، اسمهان ماجد ، (2012) (إدارة المعرفة) دار وائل للنشر، الطبعة الاولى ، عمان - الأردن .
24. الظاهر ، نعيم ابراهيم ، (2009) (إدارة المعرفة) ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن - اربد .
25. العامري ، صالح - والغالي ، طاهر، (2007) (الإدارة والأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الأردن .
26. عايد ، فايز عبد الهادي ، (2010) (السامي في تعليم مهارات التفكير) ، دار صفاء للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان - الأردن .
27. عبد الرحمان، بن عنتر (2010) (إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس الأبعاد - الإستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية - عمان - الأردن.
28. العبيدي ، محمد جاسم (2011) (علم النفس الشخصية) دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان الاردن .

29. عباش ، ليث محمد (2009) (الاسلوب المعرفي وعلاقته بالابداع) دار صفا ، الطبعة الاولى ، عمان – الاردن .
30. غانم ، محمود (2010) (التفكير عند الاطفال) الربانية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان – الاردن .
31. الفرماوي ، حمدي علي – (2009) (الاساليب المعرفية بين النظرية والتطبيق) دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان – الاردن .
32. القربوتي، محمد قاسم، (2010) (الوجيز في إدارة الموارد البشرية) دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن .
33. قطامي ، نايفة (2004) (تعليم التفكير للمرحلة الاساسية) دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان الاردن .
34. قنديل ، علاء محمد سيد (2010) (القيادة الادارية وادارة الابتكار) دار الفكر ناشرون وموزعون ، الطبعة الاولى ، عمان – الاردن .
35. الكرخي ، مجيد، (2013) (إدارة الموارد البشرية – مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن.
36. مصباح، اسماعيل، وطيطي ، خضير، (2010) (ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول) دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان – الاردن.
37. المفرجي ، عادل حرحوش ، وصالح ، احمد علي ، (2003) (رأس المال الفكري طرق قياس وأساليب المحافظة عليه) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، مصر – القاهرة .
38. نايف ، اسعد كاظم ، (2008) ، " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي – دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد " ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية – إدارة الأعمال .
39. نجم عبود نجم ، (2012) (القيادة وادارة الابتكار) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الاردن .

المصادر الأجنبية:

1. Adams , R. , Bessant , J. and Phelps , R. (2006) . Innovation management measurement : A review , International Journal of management Review . 8, 1 , 21 -47.
2. Antonay , C.M. , (2010) " Human Resource management Practice : Aguide to people management ,1th ed, British Library UNITED STATES .
3. A. sauerwine , (2004) " career strategies : planning for personal growth , management review .
4. Ashman , A. , Conway , R(2009) An introduction to cognitive education , Rout ledge :London .
5. Awad , E, N. & Ghazine , H. (2004) " knowledge management , prentice – Hall , upper saddle River (New Jersey) .
6. A. W. Hill . (2007) " career Development – who is Responsible " Training and Development Journal . N.Y .
7. Barell , J.N & Kreps . D. M (2009) Strategic Human Resources Frame works For General Managers . New York .
8. Bierly , Paul , E & Kessler Eric , H . & Chrstensen , Edward , w., (2000) . Organizational Learning , knowledge and wisdom , journal of organizational change management , vol. 13 - No .
9. Bill , Lucas ., (2010) power up your mind : learn and work smarter Nicholas brealey publishing , London .
10. Cariang , Albert . (2009) The Effect of centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm of Business management . U.S.A .
11. Cates , M. , (2004) " Labrch Relation and collective Bargaining New Jersey , Peason .
12. Cattenazzi , Nadia and Forbes Gibb (1995) " The Publishing Process " . The hyper – book a pprosh – Journal of information science .
13. Chandan , J.S , (2009) Managenent : The org and Pracice , Vikas Publishing House New Delhi , India .
14. Charihi W , (2011) " On the importance of the World Wide Web in enhancing The Teaching – Learning Process " Journal of Humanities & Social , Sciences , Year Issue .
15. Chun , T.E. , (2002) " Human Resource management 6th ed , prentice Hall , New Jersey.
16. Daft , Richard L , (2004) " organizational Theory and Design " 8th ed , Thomson .
17. David A. Decenzo and Stephen , P. (2005) " Robbins , fundamentals of Human Resource management " , John Willy & sons India.
18. Decenzo , David A. & Robbins Stephen P. ,(1999) " Human Resource management " 6 th ed. , John Willey and sons , inc.
19. Denisi, Angelo S. and Griffin , Rickyw , (2001) , Human Resource management Houghton , Mifflin company , Boston , New York .
20. Dessler , Gary , (2008) " Human Resource management " pearson Prentice Hall . USA.

21. Fernandez , I.B. Conzalez . A. sabherwal , . (2004) . knowledge management challenges , solutions , and technologies : pearson: education , inc ., new jersey , U.S.A
22. Gharibi , (2006) . on the importance of the world wide web in enhancing the teaching – learning process , jovernal of Humanities & social sciences .
23. Gray Dessler : (2004) management Leading people and Organizations in the century , prentice Hall , New Jersey .
24. Grossman , M. (2006) an overview of knowledge management assessment . NEW YORK.
25. Jean – Mane pertti . (2000) " Gestion des Ressources Humaines "of intellectual capital and organizational knowledge " Oxford University Press , New York .
26. Jones , Gareth R. , George , Jennifer M., & Hill , Charles W.L., (2000) " contemporary management " 2nd ed McGraw – Hill company , Irwin , USA .
27. John Bamk , (2009) The Essence of Total Quality Management , Edition , Prentice Hall , Harlow , England .
28. Maegared .B., (2002) Principle of operations management edition , pearson prentice hall . New Jersey .
29. Maier , R. (2007) : Knowledge Mangement System . Springer Berlin , New York .
30. Mahapatro , Bibhuti , (2010) , " Human Resource management , 7th Ed Newdelhy .
31. Merriam . Websters , (2009) Collegiate Dictioary . Ency colopad ia Britannica Company .
32. Mowman .F., (2010) Personalty and the foundations of political behavior : comberidhe stuclies, avenue the Americas , NewYork.
33. Nonaka , Ikujiro (1995) " the knowledge creating company " Oxford University Press , London.
34. Paaume , J. (2009) " HRM and Perfance : Achievement , Methodological " issues and Prospects .
35. Paul , T., (2010) " knowledge management : an integrated Approach " FT Prentice Hall , Harlow .
36. Pinnington , Ashly & Edwards , Tony , (2000) " Introduction to Human Resource management " 1st ed . Oxford – University Press .
37. Redford K, 2010 , Formation systems in Management Reston , vargenio Publishing .U.S.A .
38. Ruigin & Guangke , (2007), career path and ladder : planning career development for employee , wuham .
39. Simone , N., and Harris , F. , (1998) " Basic organizational Behavior " 2th ed . John Wiley – New York .
40. Simont , D.K creativity (2009) leadership and chance in Sternbery bridge university .
41. Skyrme , D.J (1997) Knowledge Managemnt :making sense of an oxymoron , Man agement Insight London .
42. Slieiman , Lawrence S. , (2003) " Human Resource management " A Tool for competitive advantage . New York .
43. spek R.V., & Spijkervet , A. , (2005) " Knowledgo Management : Dealing Intelligently with knoledge " , 4th Ed ., Publications / IBIT , p: 30 .
44. Steren L. Mcshane & Mary Annvon Glinio . (2003) " organizational Behavior second eclmc graw " Hill Book co., Boston
45. Sterenson , William J. (2009) Introduction To management science. Irwin mc Graw – Hill .
46. Strikonataiah , T. (2000) "knowledge management " A faceted over view information today .
47. Stewart , A. & Koufman , C. (1995) " Getting Real about Brainpower " fortune November .
48. Turban , E, Kelly,. R. J., & pottor, R. E., al (2001) " information technology for management " John Willy & Sons , New York .
49. Wittmer , J.M.R. , (2010) Facilitative Teathing : theory and practice . London .