



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.4; Oct. 2023

عدد أكتوبر 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل  
الاندماج الوظيفي للموارد البشرية بقطاعات وزارة المالية  
إعداد / د. رضا السيد محمد سليمان  
مدرس العلوم السلوكية بمعهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

**المخلص :** يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن دور مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل وعوامل الاندماج الوظيفي كمتغير تابع، وقد تم صياغة المشكلة حول مستوي توفر متغيرات البحث من وجهة نظر مجتمع البحث المتمثل في عينة الدراسة الأساسية (389) موظفاً تمثل 15% من مجتمع البحث المتمثل في عدد من موظفي وزارة المالية بقطاعات محافظة القاهرة ، أثناء تدريبهم بوحدة تكافؤ الفرص التابعة لوزارة المالية، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التي تصف واقعاً إدارياً في قطاعات وزارة المالية للوقوف علي أهم الأبعاد والعوامل التي تساعد في تحسين جودة ومستوي الاندماج الوظيفي مما سينعكس علي مخرجات الأداء للقطاع وتحقيق أهدافها، وتجلت أهمية البحث في محاولة الكشف عن أهم القدرات والسلوكيات التنظيمية للموارد البشرية في مجتمع البحث ، وقد تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية منها معاملات الارتباط الخطي الثنائي لبحث دلالة تأثير الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة ، وأختبار الانحدار البسيط لأختبار صحة الفروض التي تتضمن العلاقات المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير المستقل والتابع، وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وتحليل التباين في اتجاه واحد للكشف عن دلالة الفروق بين المرتفعين والمتوسطين والمخفضين علي متغير مهارات تسويق الذات ، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين السلوك الإبداعي في القطاعات محل البحث وبين الاندماج الوظيفي، حيث ارتبطت قدرة الموارد البشرية علي تسويق ذاتهم وأمتلاكهم لأبعاد السلوك الإبداعي بإندماجهم وظيفياً وأدائهم لعملهم بفاعلية وهذا ما يؤكد أهمية دراسة هذه المتغيرات للوقوف علي أهم العوامل التي تحفز الاندماج الوظيفي مما سينعكس علي الأداء الفعال لمتطلبات الوظيفة ، كما توصل البحث الحالي إلي وجود فروق دالة بين مستويات متغير مهارات تسويق الذات تنعكس علي أستجاباتهم علي متغيري السلوك الإبداعي والاندماج الوظيفي ، وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة الحرص علي تمويل البرامج التدريبية التي تنمي وتنتشر ثقافة مهارات تسويق الذات الأكثر تأثيراً علي الاندماج الوظيفي وكيفية تطبيقها. مما يلفت أنتباه متخذي القرار بأهمية وضرورة تبني هذه المفاهيم والأهتمام بعوامل الاندماج الوظيفي وتعزيز أبعاد السلوك الإبداعي. كما قدمت الباحثة عدة مقترحات لبحوث مستقبلية تتناول متغيرات البحث الحالي بأبعاد وعينات مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق الذات - أبعاد السلوك الإبداعي - عوامل الاندماج الوظيفي

**The role of self-marketing skills as a mediating variable in the relationship between the dimensions of creative behavior and the factors of functional integration of human resources in the sectors of the Ministry of Finance**

**Abstract:** The current research aims to try to reveal the role of self-marketing skills as a mediating variable in the relationship between creative behavior dimensions as an independent variable and job integration factors as a dependent variable. ) employees representing 15% of the research community, represented by a number of employees of the Ministry of Finance in the sectors of Cairo Governorate, during their training in the Equal Opportunities Unit of the Ministry of Finance. The quality and level of functional integration, which will be reflected in the performance outputs of the sector and the achievement of its objectives, and the importance of research was manifested in an attempt to reveal the most important capabilities and organizational behaviors of human resources in the research community within the work environment. The effect of the correlation between the three research variables, and the simple regression test to test the validity of hypotheses that include direct relationships between the mediating variable and the independent and dependent variable, and the stepwise multiple regression method to identify the extent of the significant effect of the mediating variable in the relationship between the independent variable and the dependent variable, and the analysis of variance in the direction of One to reveal the significance of the differences between high, medium and low on the variable of self-marketing skills. They must market themselves and possess the dimensions of creative behavior by their functional integration and their effective performance of their work, and this confirms the importance of studying these variables to find out the most important factors that stimulate functional integration, which will be reflected in the effective performance of job requirements. On their responses to the variables of creative behavior and job integration, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to financing training programs that develop and spread the culture of self-marketing skills that have the most impact on job integration and how to apply them. Which draws the attention of decision makers to the importance and necessity of adopting these concepts and paying attention to the factors of functional integration and enhancing the dimensions of creative behavior. The researcher also presented several proposals for future research dealing with the variables of the current research with different dimensions and samples

**Keywords:** self-marketing – dimensions of creative behavior – factors of job integration

## دور مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي للموارد البشرية بقطاعات وزارة المالية

مقدمة : إن البحث الحالي يحاول أن يفتح المجال لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال دراسة المتغيرات التي تساعد علي تحسين مخرجات الأداء في قطاعات وزارة المالية ، وقد حاولت الباحثة الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة بين مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط variable Midiator في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل Independent variable وعوامل الإندماج الوظيفي كمتغير تابع Dependent variable ، بما سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الوظيفية الفعالة لتحسين أجواء وأحداث بيئة العمل بما سينعكس علي فعالية الأداء الوظيفي إستنادا على ترسيخ مهارات تسويق الذات بين أفراد فريق العمل ونشر مقتضياتها بين الموظفين في القطاعات محل البحث ومثيلاتها في مجال إدارة الأعمال ، وبالتالي تنمية سلوك العمل الإيجابي ومن ثم زيادة مستوي فعالية الأداء وجودته وزيادة الإنتاجية وتقديم مخرجات جودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للموظفين مما ينعكس علي جودة وكفاءة تحقيق الأهداف ككل ، وبناءا علي ذلك فقد أختارت الباحثة دراسة هذه المتغيرات نظراً لما لها من دور مؤثر وإرتباط معنوي دال بعوامل الإندماج الوظيفي ومدى إنعكاسه علي تحقيق الأفراد والمؤسسات لأهدافها خاصة في مجال المؤسسات التي تمثل مجتمع البحث بشكل خاص .

**أولاً : مشكلة البحث :** لقد اظهرت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك علاقات إيجابية واضحة بين مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي بوصفها مجموعة من العوامل التي تساعد الموظف علي تحسين أدائه في العمل وإندماجه الوظيفي ونجاحه الشخصي لبناء استقراره المهني ويعود علي عمله ونجاحه فيه وقد طرح مفهوم مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي كأتجاه حديث يركز على العوامل الهامة والتي تختلف في وزنها النسبي وفي تأثيرها الايجابي القابل للتطوير والذي ينعكس علي نجاح المؤسسة وبالتالي يعبر عن الأداء الفعال للموارد البشرية ، كما يعد الاهتمام بمهارات الموظفين وسلوكهم داخل بيئة العمل وبالتالي إندماجهم الوظيفي وادائهم الإداري ميزة مستدامة للمنشأة ومكمل لباقي رءوس الأموال، فالمنشأة التي لديها موظفين يتمتعون بمهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي تواجه الضغوط والتحديات بكفاءة، وسينضبط فيها العمل أكثر، وتتخفض التكاليف الإضافية مما ينعكس علي مكانتها وتحقيقها لاهدافها ، وأثبتت الدراسات أن لمهارات وخصائص وأبعاد محده من مهارات تسويق الذات والسلوك الإبداعي علاقة وثيقة بزيادة الاداء الفعال والاندماج الوظيفي بأبعاده بشكل عام ، وغير ذلك من مخرجات النجاح الإداري، وتسعى جهات عديدة إلى دعم البحث والتدريب والتعليم في هذا المجال ومساعدة المؤسسات على فهم أفضل مهارات تسويق الذات وأهم أبعاد السلوك الإبداعي ، وتعزيز خبرات ومعارف العاملين في هذا المجال، وتمكين الأفراد والمؤسسات من النماء والازدهار والتنمية المستدامة عبر مصادر علمية وبرامج ومقررات ودرجات علمية تمنح في هذا التخصص. ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة الارتباط الطردي

الاجباني بين مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الابداعي التي يتميز بها موظفي القطاعات التي تتبع وزارة المالية في مصر من وجهة نظرهم ، وكذلك الكشف عن الفروق الدالة بين الموظفين الذين يتميزون بأرتفاع درجات أستجاباتهم علي المتغير الوسيط والموظفين الذين أتسمت درجاتهم بالإنخفاض ومدى إنعكاس هذه الفروق علي درجات أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي حيث تحتاج طبيعة المرحلة الأقتصادية التي يمر بها العالم في الوقت الحالي إلي نمط جديد من مهارات الموظفين لتحسين الإندماج الوظيفي، وبالرغم من حرص العديد من المؤسسات في المجتمع محل البحث علي الأنتقاء والتوظيف لموظفين متميزين من أصحاب الخبرات والمهارات وتوفير أبعاد إيجابية لبيئة العمل تساعد علي الإبداع والإندماج الوظيفي إلا أن الباحثة قد وجدت قصور في نتائج الدراسات التي تناولت مهارات تسويق الذات في علاقته بأبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي معا، ويؤيد ذلك وجود مظاهر أو أعراض للمشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة علي عينة صغيرة من (78) موظف من مجتمع البحث مختلفين عن الموظفين في العينة الأساسية للثبوت والتأكد من وجود تلك الأعراض والمظاهر السابق عرضها بهدف الوقوف علي المشكلة بشكل يعكس الواقع العملي وقد كشفت الدراسة الأستطلاعية عن إنخفاض تقدير الموظفين لأبعاد السلوك الإبداعي ومدى تأثيره علي أدائهم من وجهة نظر عينة الدراسة الاستطلاعية وكذلك مدى إنعكاس ذلك علي عوامل الإندماج الوظيفي لديهم ، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة العلاقة الإيجابية بين مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط وبين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل وعوامل الإندماج الوظيفي كمتغير تابع وكذلك نتائج الدراسة الأستطلاعية التي تؤكد علي أهمية البحث، كما تحاول المشكلات التي يطرحها البحث الحالي الكشف عن الأبعاد والمؤشرات والعوامل التي تساعد الموظف علي زيادة الإندماج الوظيفي وكذلك التأثير الإيجابي لأبعاد السلوك الإبداعي عليه بما سينعكس بشكل مباشر علي أهداف المؤسسة ودورها المجتمعي وجودة خدماتها. وعليه فإن البحث يحاول الإجابة علي التساؤلات التالية والتي قد تساعد في صياغة أهداف وفروض البحث وتطوير قائمة الإستبيانات التي أستخدمها البحث في جمع البيانات ومعالجتها

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي و مهارات تسويق الذات لدي عينة البحث؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين مهارات تسويق الذات وعوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث؟
- 4- هل تؤدي مهارات تسويق الذات دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين عوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث؟
- 5- هل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس أستجاباتهم علي أستبيان مهارات تسويق الذات ، علي درجات تقييمهم لأبعاد السلوك الإبداعي لديهم ، وعلي عوامل الإندماج الوظيفي بينهم؟



ثانياً : أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يبحثه ، حيث يعد البحث الحالي إمتداداً للجهود المبذولة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتعظيم قدرات الموارد البشرية ، ويعتبر من البحوث المستقاه من واقع ميداني حيث إنه يعتمد علي أساليب وطرق كمية ويقدم نموذجاً وإطاراً يساهم في فهم الواقع في قطاعات وزارة المالية ، ومن خلال مناقشة القضايا الخاصة بالتأثير الإيجابي لمهارات تسويق الذات كمتغير وسيط ، وعلاقته بأبعاد السلوك الإبداعي و عوامل الإندماج الوظيفي ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. وبمراجعة أدبيات البحث تبين وجود القليل من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت طبيعة العلاقة والتاثير المباشر بين هذه المتغيرات ، إلا أن البحث الحالي يجمع هذه المتغيرات معاً بشكل مختلف لبحثها والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين أبعادها لدي عينة البحث وباستخدام ثلاثة إستبيانات تقيس متغيرات البحث الثلاثة من إعداد الباحثة ملحقه بالبحث للخروج بإستنتاجات تجيب علي تساؤلات البحث الحالي، وقد تم تقنين أدوات القياس في البحث الحالي علي عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تكونت من (78) موظف من نفس مجتمع البحث الحالي إلا أنهم لم يشاركوا في العينة الأساسية للبحث لأن أصبح لديهم ألفة بأدوات البحث، ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة إدارة الأعمال العربية والمصرية، في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية حيث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط وبين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي ، أما الأهمية التطبيقية فتتمثل فيما يتوصل إليه هذا البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات ومقترحات قد تساعد المسؤولين في القطاعات محل البحث وغيرها على معرفة أبعاد السلوك الإبداعي ، وما لهذه الأبعاد من تأثير على فعالية الأداء ومن ثم محاولة القضاء على السلبيات أو الحد منها على أقل تقدير، و تعزيز الإيجابيات للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وتبني مفهوم مهارات تسويق الذات في اختيار الموظفين الجدد وتطوير أداء الموظفين الحاليين وكيفية تعميم فكر مهارات تسويق الذات في دعم مستوى عوامل الإندماج الوظيفي. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مؤشرات كمية تشير إلي انخفاض في درجات تقييم الموظفين لأبعاد السلوك الإبداعي المحفزة والمعززة لعوامل الإندماج الوظيفي ، مما يشير إلي ضرورة البحث عن متغير جديد يعزز هذه المؤشرات المنخفضة، وقد أظهرت الدراسات والبحوث التي ستعرض فيما يلي بأن هناك علاقات واضحة بين توفر مهارات تسويق الذات و أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات تبنت أبعاد مختلفة لكل متغير تختلف من دراسة إلي أخرى في مدي قربها او بعدها من مضمون هذه المتغيرات والمتوسط الوزني لكل بُعد ، ولذا فإن هذا البحث يعد إضافة علمية جديدة يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال إدارة الموارد البشرية ، ويفتح الطريق لمزيد من الدراسات علي الفروق بين القطاعات الادارية التي تهتم بتتمية مهارات تسويق الذات والسلوك الابداعي لدي موظفيها وأهم المتغيرات التي تساعد علي الاندماج مما سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين الاداء الفعال إستنادا على تبني مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الابداعي الاكثر تأثيرا وبالتالي رفع مستوى عوامل

الاندماج الوظيفي ، ومن ثم زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والمكافآت وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للشركات والقطاعات الادارية مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع .

**ثالثاً : أهداف البحث :** يهدف البحث الحالي إلي إستكشاف وإبراز العناصر التالية :

- 1- يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن دور مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل وعوامل الإندماج الوظيفي كمتغير تابع.
- 2- تم صياغة المشكلة حول مستوي توفر متغيرات البحث من وجهة نظر مجتمع البحث و الكشف عن الارتباط الايجابي الدال بين متغيرات البحث، للخروج بتوصيات تحسن فعالية الأداء
- 3- محاولة إبراز أهمية مهارات تسويق الذات والسلوك الابداعي في رفع مستوي الإندماج الوظيفي السلوك الإبداعي للموارد البشرية بما ينعكس علي مخرجات الأداء بشكل إيجابي والاستفادة من طاقاتهم الفكرية والفنية والعملية الهائلة وغير المحدودة لذا يحاول البحث الحالي أن يبرزها للتأكيد علي أهميتها.
- 4- يهدف البحث الي الكشف عن الفروق الدالة بين الموظفين الذين حققوا درجات مرتفعة علي متغير مهارات تسويق الذات ومدى إنعكاسه علي أبعاد السلوك الابداعي وعلي عوامل الاندماج الوظيفي
- 5- يسعى البحث للكشف عن دور وأهمية مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الابداعي الاكثر ارتباطا بعوامل الإندماج الوظيفي الاعلي وترتيب هذه الابعاد ، مما يلقي الضؤ علي هذه العوامل والأبعاد الأكثر تأثيراً التي تساعد الشركات والقطاعات الادارية في رفع مستوي عوامل الإندماج الوظيفي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأه .

**رابعاً : حدود البحث** تم إجراء البحث في ضوء الحدود التالية :

**1- حدود موضوعية** تناول البحث الحالي ثلاثة متغيرات إجرائية ذات أبعاد فرعية وهي :

- **متغير مهارات تسويق الذات :** والذي تضمن خمسة مهارات وهي : القدرة علي تطوير الذات، القدرة علي الافناع ، المرونة والتكيف ، الثقة بالذات ، القدرة علي تقديم الذات .
- **متغير أبعاد السلوك الابداعي** والذي اقتصر على خمسة أبعاد وهي المرونة العقلية ،الطلاقة اللفظية (القدرة علي توليد افكار جديده) ، القدرة علي أستشعار وتوقع المشكلات ،القدرة علي المثابرة ومواصلة الأتجاه نحو الهدف ، الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة .
- **متغير عوامل الإندماج الوظيفي** والذي اقتصر علي ستة عوامل وهي عوامل خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيميه، وعوامل الرضا الوظيفي وفرص الإثراء



**2- حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على مجموعة من الموظفين الإداريين العاملين بعدة قطاعات تابعة لوزارة المالية هي مصلحة الضرائب ومصلحة الجمارك والهيئة العامة للخدمات الحكومية ووحدة تكافؤ الفرص ومصلحة الخزنة العامة، حيث تسني للباحثة تدريب موظفين من هذه القطاعات الذين حضروا برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية والقيادية بوحدة تكافؤ الفرص المنوطة بتنفيذ برامج التدريب المرتبطة بالمسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية .

**3- حدود بشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من (389) موظف إداري من القطاعات السابق ذكرها بوزارة المالية، وتمثل هذه العينة 15% من إجمالي العاملين بهذه القطاعات بالقاهرة

**4- حدود زمنية:** تم تطبيق أدوات البحث على العينة الأساسية في الربع الثاني من عام 2023 بمقرات التدريب المختارة بمعرفة وحدة تكافؤ الفرص بوزارة المالية ، وسبقه عمل الدراسة الاستطلاعية وتقنين أدوات البحث على العينة الاستطلاعية (78) موظف في الربع الأول من العام الحالي 2023

#### القسم الأول : أدبيات الدراسة

ويتضمن الإطار النظري ، الدراسات السابقة ، التعليق على الدراسات السابقة ، نموذج الدراسة، الفروض البحثية ، منهج الدراسة ويشتمل على (أنواع البيانات ومصادرها - مجتمع وعينة الدراسة - نماذج جمع البيانات - جمع البيانات - أساليب التحليل للبيانات).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم البحث ، والإشارة لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث وتنتهي بصياغة فروض البحث.

- متغير أبعاد السلوك الابداعي كمتغير مستقل
- متغير مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط
- متغير عوامل الاندماج الوظيفي كمتغير تابع وذلك كما يلي :

**1- متغير مهارات تسويق الذات :** هو عملية يتم خلالها الترويج للفرد بدلاً من الترويج لمنتج معين من خلال استراتيجيات تسويق الذات من أجل الحصول على ترقية او منصب جديد بمعرفة المهارات، والمواهب، والقدرات التي يمتلكها الشخص معرفة جيدة، بالإضافة إلى تطوير مهارة عرض هذه القدرات المختلفة أمام المسؤولين ومن بيدهم السلطة ، وكذلك تحديد القدرات التي يتطلبها الهدف الجديد والعمل على إظهارها وإبرازها بحيث تخدم هذه المواهب المؤسسة التي تُعني بهذا التخصص، وبالتالي زيادة فرصة الحصول على الترقية او المنصب المناسب.

وهناك عدة مراحل لمفهوم تسويق الذات هي: - مرحلة الاستعداد لتسويق الذات : فتسويق الذات ليس أمراً سهلاً كما يعتقد البعض ، وتزداد صعوبته بالنسبة للفتيات حيث أظهرت البحوث أنّ النساء غالباً ما يشعرون بعدم الارتياح عند التحدّث عن نجاحاتهنّ السابقة. هذا لا يعني بالطبع أنّه علينا تجنّب

أستراتيجيات تسويق الذات. لكن ربما نحتاج إلى بعض الإعداد والتجهيز قبل البدء في تطبيق أستراتيجيات التسويق والترويج للذات على أرض الواقع. وهناك الكثير من الطرق الترويجية لتسويق الذات ، أهمها بناء سيرة ذاتية مميزة، وأختيار القنوات المناسبة التي تجلب الأهتمام الملائم الذي نرغب فيه ونحتاجه. ولا بد أن يعرف الشخص قيمته السوقية ورأس ماله البشري قبل البدء بتسويق نفسه، فعليه أن يمتلك رؤية حول السمعة التي يريد بناءها، ويكون لديه الأستعداد لبناء حضوره و تشكيل هويته الشخصية التي سيأخذها العملاء المستقبليّون أو المستثمرون أو أرباب العمل عند العمل معه. وأن يظهر بمظهر الشخصية المهنية الاحترافية. فعندما يعرف قيمته الحقيقية وما يمتلكه من مهارات، سيصبح في وسعه اختيار الصورة المناسبة والهوية الملائمة التي ترتبط باسمه مستقبلاً وعليه أن يضمن امتلاكه لشيء يمكنه بيعه وتسويقه. وكذلك امتلاك مخزون من المهارات والمواهب المتفرّدة التي تساعد في تقديم نفسه للعالم، بالسعى لسدّ ثغرة ما في السوق. وان يفكر في المميزات التي تجعله مختلفاً عن منافسيه. (نايف بن حمد الجابر، 2020) - **مرحلة تسويق الذات** : نجد أنّ البعض يتبع نهجاً أكثر دقة في استراتيجيات التسويق الذاتي بالحرص على الحصول على قدرٍ كافٍ من الاهتمام دون الظهور بمظهر المتباهي أو اللوح. لذا يحتاج الشخص حضور قويّ والحصول علي شبكة جيّدة من المعارف على أرض الواقع للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الفرص المتاحة، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من تسويق الذات والترويج لها. باستخدام تقنيات التسويق الرقمي وامتلاك مزيج متكامل من عدّة أستراتيجيات تُسهم جميعها في جعل الهوية الشخصية أكثر إقناعاً وتجذب نحوه المزيد من الأنظار، وأن يضيف علامته الخاصة في كل ما يفعله وهي وجهة نظر الآخرين عنه وعن شركته أو أعماله. وعند البدء بتخطيط استراتيجيات تسويق الذات لا بد يعرف الفرد قيمته وأهم ما يمتلكه وما يجعله مميزاً، وعليه التفكير في كيفية تقديم كلّ هذه المعلومات وعرضها على العملاء المحتملين سواء أرباب عمل أو مستثمرون. فطريقة العرض تشمل عناصر مختلفة مثل العروض التقديمية، أو الأدلة والإحصائيات على أهمّ الإنجازات وغيرها. هذا يعني أنّ عليه بذل جهده ليظهر نفسه كخبير في المجال الذي يتحدّث فيه. بالجمع بين الحديث عن مهاراته ومميزاته وبين تقديم معلومات مفيدة بدلاً من التركيز على الإحصائيات والأرقام التي حققها فقط وبصدق وتواضع ومشاركة نقاط القوة والتحدّث عن المواقف الصعبة التي تواجهه وذلك سيجعلهم يثقون به أكثر ولا يركّز علي نفسه أكثر ممّا يركّز على رؤيته للمستقبل. ومحاولة الترويج لقيمه الخاصة ورؤيته المتفرّدة للعالم وليس لنفسه كشخص، وكيفية تحسين حياة الآخرين (هند ابراهيم ،ارزاق عطية2020 ،عمر وصفي العقيلي، 2005 ( S,zilagy and wallace ,m , 1987;

ويتناول البحث الحالي مهارات تسويق الذات من خلال خمسة مهارات فرعية هي:

(أ) - القدرة على تطوير الذات: هي المقدرة على التعلم واكتساب الخبرات المختلفة في فترة وجيزة، حتى يتمكن الفرد من التطوير الحقيقي المطلوب، ذلك لأن التطوير القائم على التعلم يعود بالنفع على صاحبه في جميع الأحوال، ويؤدي التعلم إلى التحسين المطرد والملائم في جوانب الشخصية، ومهاراتها، وسلوكها، ويدفعها باستمرار للتجويد بأفضل المتاح، لذا لا بد ان يمتلك الفرد رؤية مستقبلية لحياته فالرؤية تعد خطوة هامة لمساعدته على تحديد احتياجاته الإنمائية الشخصية. ويتحقق تحسين الذات بالعمل على تحقيق الأهداف والطموحات والأحلام. ووجود التصور والرؤية يعتبر قوة دافعة قوية لتحسين وتعلم مهارات جديدة للوصول إلى تحقيق الأهداف. وأفضل طريقة لبدء تحسين الذات بناء مهارات متعددة المهام، وتحسين الذاكرة، وتعزيز الإبداع، وتحسين مهارات صنع القرار، وبناء الثقة بالنفس، وتجنب الأشخاص السلبيين، فالتنمية الذاتية تساعد على تحديد الرؤية والأهداف بشكل أوضح، ووضع خطة والعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف. فالتعلم والنمو الشخصي هما السمتان المميزتان لتطوير الذات. خاصة التعلم من الأخطاء السابقة والتغلب على التحديات من خلال التعليم والتدريب والتوجيه. مما يمنح القدرة للسيطرة على الأمور المحيطة، وبما أن هناك تحسن مستمر، فإننا سنشعر بمزيد من الثقة والحماس و تزداد الإنتاجية الشخصية ويزداد الرضا عن الأداء ومع الاستمرار والمثابرة من أجل الوصول للأهداف. ( احمد ماهر، 2014، فتحية عبد القادر بهنسي 2022)

(ب) - القدرة على الإقناع: هي تلك القدرة التي يتمتع بها البعض والتي تمكنهم من تغيير سلوكيات وقناعات وتصرفات شخص آخر أو مجموعة أخرى تجاه فرد أو مجموعة أفراد أو أحداث أو فكرة معينة. وغالبًا ما تتم عملية الإقناع من خلال إيصال رسالة أو مشاعر معينة أو معلومات أو منطوق إلى الطرف الآخر أو مزيجًا من ذلك. ولا يعني التأثير على الآخرين رؤية الأمور كما نراها. لذا، لا بد من العمل على فهم وجهات نظر الآخرين والتفاوض معهم للوصول إلى حل أو وجهة نظر مناسبة للطرفين. وحتى يتحقق هذا الأمر، لا بد من العثور على النقاط المشتركة كالانزعاج المشترك أو الاهتمام المشترك مما يجعل الطرف الآخر يشعر ببناء الثقة المتبادلة التي تعدّ عنصرًا أساسيًا من عناصر الإقناع. و تشير عدد من الدراسات إلى أن التحدّث بسرعة يزيد من نسبة اقتناع البعض بما يقال، كما ان مشاركة الجوانب المتناقضة من وجهة نظر معينة يزيد من نسبة اقتناع الأشخاص بها. والتواصل الذكي الفعّال والرجال بشكل عام يميلون للشعور بروح المنافسة خلال عملية التواصل الشخصي، الأمر الذي يجعلهم يحولون حوارًا طبيعيًا إلى مسابقة لا بدّ لهم أن يفوزوا فيها. والعكس صحيح فيما يتعلّق بالنساء. فهنّ يركّزن أكثر على بناء العلاقات المشتركة، لذا من الأفضل التحدّث معهنّ شخصيًا عند محاولة إقناعهن بوجهة نظر معينة. ولا بد من الحرص على مخاطبة الطرف الآخر مستخدمًا اسمه بطريقة ذكية تمنحه شعورًا كافيًا بالرضا ليقنع بما نقول. ولا تتمّ عملية التواصل من خلال الكلمات وحسب، إذ تلعب لغة الجسد دورًا

مهماً وكبيراً للغاية فيها. ويمكن أن تكون مفتاحاً أساسياً للتأثير في الآخرين وإقناعهم. ( اسلام احمد عثمان، 2018، عبير ابراهيم محمد ، رجب عزي ، 2020)

**(ج) -المرونة والتكيف:** التكيف في مكان العمل يعني القدرة على التغيير من أجل تحقيق نجاح أكبر خاصة في المناصب القيادية لأن الأدوار القيادية تتطلب من أصحابها إدارة ظروف غير متوقعة دون امتلاك أي إرشادات واضحة حولها. و أن يتخذوا قرارات بناءً على أحكامهم الخاصة ويثقوا بقدرتهم على اتخاذ القرارات الصعبة. ويعتبر التكيف والمرونة من المهارات المهمة في سوق العمل، ذلك لأنه مع التكنولوجيا الجديدة، أصبح من الصعب على الشركات المبنية على الأسس التقليدية أن تنافس كبار المؤثرين في مجالها، ما لم يكن لديها فريق عمل مرن قادر على التكيف مع متغيرات العصر، والتكيف يأتي بأشكال متعددة، وتظهر علاماته على الأشخاص بطرق مختلفة. منها القدرة على التعلم للأشخاص الذين يمتلكون مهارة التكيف نادراً ما يشعرون بالإحباط بعد فشلهم. فبالنسبة لهم الفشل ليس سوى جزء من عملية التعلم. و هؤلاء الأشخاص منشغلين دوماً بتعلم شيء جديد، ومستعدّين طوال الوقت لخوض المخاطرة ما دامت ستؤدي إلى تطوير شخصيتهم، وإكسابهم خبرة جديدة. مثل هؤلاء الأشخاص غالباً ما يتميّزون أيضاً بامتلاكهم لمهارات العمل الجماعي و التفكير النقدي. والمهارات البحثية والانتباه للتفاصيل وقوة الملاحظة و الذاكرة القوية، و المثابرة فنادرًا ما يشعر الأشخاص الذين يتمتّعون بمهارة التكيف بالضغط أو الرغبة في الاستسلام. فبالنسبة إليهم كلّ تحدٍ يواجههم هو حدث ممتع والجدّ في العمل يعني الاستمرار والمثابرة حتى في في الأوقات الصعبة. ( عبد الله النافع ، 2016، نايف الجابر، 2020، علي ابو حشيش، 2021) وهكذا نجد أنهم إيجابيون على الدوام، قادرون على تشجيع أعضاء فريقهم وحثهم على التركيز خلال الظروف الصعبة. أمّا عن أهم السمات الشخصية المرتبطة بالمثابرة فهي كالتالي: المرونة. الإيجابية. حسن إدارة الضغوطات. الدافعية والحماس. إدارة التوقّعات. والدهاء وسعة الحيلة في كثير من الأحيان يكون الهدف واضحاً، لكن الطريق إليه ليس كذلك. وهنا قد تصبح طريقة إدارة الأعمال "التقليدية" غير مجدية، لأسباب قاهرة مثل عدم توفر التمويل أو نقص في عدد الموظفين. وهنا تظهر الحاجة إلى شخص متكيف واسع الحيلة، يسعه العثور على حلول ومخارج لم يسبق للآخرين ممن يفنقرون لهذه المهارة التفكير فيها. حيث يظهر مثل هذا الشخص دهائه من خلال المهارات الإبداعية. الابتكار. مهارات حلّ المشكلات. إدارة الميزانية. روح المبادرة والفضول (عبد الله احمد العولقي ، 2019، منيرة سلامي، سفيان سليمان، 2011).

**(د) - الثقة بالذات :** هي ثقة الإنسان في قدراته وفي صفاته وفي تقييمه للأمور، والإنسان الواثق من نفسه هو شخص يحترم ذاته ويقدرها، ويحب نفسه ولا يؤذيها، ويدرك كفاءاته، ويثق بقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أنها اعتماد الشخص على نفسه والشعور بالثقة في قدراته وصفاته وحُكمه وفي نفسه بصفة عامة. وبالتالي ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته وقراراته أو الاعتقاد بأنه قادر على مواجهة تحديات

ومتطلبات الحياة اليومية بنجاح. وبناء عليه يتسم الشخص الواثق بنفسه بالتفاؤل والاطمئنان والقدرة على تحقيق أهدافه وتقييم الأشخاص والعلاقات بصورة صحيحة وفقاً لنظريته لنفسه وتقديره لذاته. فالحرص على التعامل مع الآخرين بإيجابية، وأيضاً مع المواقف، والابتعاد إلى حد كبير عن السلبية، فضلاً عن أن الحرص على حل المشكلات بكل الطرق الممكنة يساعد على تقوية الشخصية. ومن المهم حساب الإنجازات التي حققها الفرد من حين لآخر مما يعزز التعامل مع الضغوطات وحالات التوتر والصعوبات بشكل أفضل. ويعزز القدرة على التركيز والتزام أكبر بتنفيذ المهام. ،فالثقة بالذات شعور الإنسان بالارتياح والاطمئنان والاعتزاز بنفسه وبقدرته على تحقيق أهدافه والسرعة في اتخاذ القرار والمبادرة والقيادية والقدرة على حل المشاكل. والناجحون هم فقط من يتقنون في قدراتهم على الوصول إلى النجاح. والشخص الواثق في ذاته تُتاح لها الكثير من الفرص في العمل كما أنه يكون مؤهل لاستلام المناصب الإدارية والقيادية في أي مكان يوجد فيه، ولأن قادة الشركات عادةً لا يستطيعون التدخل في كل التفاصيل فهم يحتاجون إلى شخصية غير مترددة وقادرة على إدارة العمل بتفاصيله، ولأن من يمتلك شخصية الواثق في ذاته قادر على استيعاب المهام المتعددة في الوقت نفسه، فذلك يُمكنه من النجاح في أكثر من مجال. ويحتاج رؤساء العمل بعض الموظفين الذين يتحدون المصاعب ولا يؤيدونهم في كل القرارات، للاستفادة منهم في تحقيق بعض الأهداف التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات. وهو أقل تأثراً بالعوامل الخارجية والكلام المحيط، ولا يهتم بانتقادات الناس، لأن قوته نابعه من داخله وليس بحاجة إلى قوة خارجية تدعم ثقته بذاته، ويكون قادراً على الثبات رغم التحديات. وهو عادةً مجتهداً في عمله وقادراً على القيام بأعمال مختلفة قد تكون صعبةً على غيره، لأنه يكون قد وضع الخطوط العريضة لطريقة تعامله مع الناس وتعامل الناس معه، لذلك لا يستطيع أي شخص تجاوزها. وهو دائماً محط أنظار الجميع. (محمد ابراهيم عطا الله 2018)

(هـ) القدرة على تقديم الذات : هو الإيمان بالقيمة الذاتية والإيمان بالقدرات الشخصية الخاصة، والاحترام الإيجابي والفعلي للذات وتقديرها. وبالتالي فهو يشير إلى تلك السمة أو الصفة الشخصية التي يمتلكها الشخص والتي بدورها ترتبط باحترامه لنفسه ومهاراته، حيث يندرج تحت هذا المفهوم العديد من المعتقدات الخاصة بالنفس، بما فيها المشاعر، والسلوك، وكذلك الاقتناع بالمظهر الخارجي، و يحقق حالة من الاستقرار الدائم لدى صاحبه، ومن علامات الثقة بالنفس وتقدير الذات القدرة على الرفض، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والتأقلم معها، والتعايش مع التجارب السيئة، والقدرة على التعبير عن الذات والاحتياجات الشخصية. و الشعور بالقيمة الذاتية فهو أحد أهم المقومات التي تشير إلى الهوية الشخصية، وإذا امتلك الشخص مقومات تقدير الذات يمكنه تقديم ذاته للآخرين بشكل يمكنه ان يصل اليهم ويحقق اهدافه ويحقق مكانه لدي الاخرين تدفعهم لمساعدته وتحقيق مطالبه والامتنان لوجوده معهم ( نايف بن حمد الجابر، 2020، شريف نافع ابراهيم، 2018 )

**2- متغير أبعاد السلوك الإبداعي:** يعد الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، حيث تكافح الشركات التي تقاوم للاستمرار مع تحديات المرحلة الحالية من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة علي الوضع الراهن، وبالتالي فإن الأداء الإبداعي والأبتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالشركات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات التحول الرقمي التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. والأداء الإبداعي، والذي يدعم قوة أي شركة في تمييزها عن الشركات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير مجدية في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير، وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي شركة من الشركات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن الشركات التي تقاوم للاستمرار مع تحديات المرحلة الحالية تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة الشركات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. (جودت عبدالهادي وسعيد العزة، 2014) ويحتاج السلوك الإبداعي الي مقومات منها الذكاء فيذكر أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي مبدعاً، وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، وهذا يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً، والناحية الانفعالية فالشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان، وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس ويقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم ،الدافعية : وتعني قرار من داخل الشخص أن يتحرك نحو التنفيذ، التعلم والمعرفة فالمعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي ، التخيل الإبداعي وفيه يكون المجال للمعاني والأفكار وعلاقتها ببعضها البعض والكشف عن علاقات جديدة وعن وظائف جديدة، كما نلاحظ فإن التخيل يدفع صاحبه إلى إيجاد علاقة بين أشياء لا يوجد بينها ارتباط في الواقع،\_الناحية الاجتماعية فتوفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة له تأثير كبير على إظهار الإبداع، لذلك فإن المناخ المدرسي يعتبر ارض خصبة للإبداع، الظروف النفسية والاجتماعية والتي تؤثر على دفع أو إعاقة العملية الإبداعية، فقد ثبت أن الإبداع يشبع حاجة هامة عند الإنسان هي حاجة تحقيق الذات. وأن الموهبة الإبداعية تزدهر في البيئة التي يتوافر فيها للطفل الثقة والأمان العاطفي. وأن توفير الألعاب وتنوعها والسماح له بطرح الأسئلة وتشجيعه يعمل على تنمية الإبداع عنده ، الزمن فقد أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال المعرفة ضروري لإنتاج اختراعات تفيد المجتمع. وهذا يعني أنه على المدرسة أن تعطي الحرية للطلاب أن يختاروا الموضوع الذي يريدون البحث فيه وألا يقيدوهم أو يعيقوا عملهم بل ويشجعوهم. (طارق السويدان ومحمد العدلوني ، 2004). والسلوك الإبداعي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر



قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات ، وبالتالي ينتج عنه افكار جديده وتطوير جودة المنتجات ومشاركة في فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء ويعتبر الإبداع الاداري وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والمؤسسة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات في العمل (Mesmer, DeChurch, 2009) ، عبد الله النافع ، 2016 ، بلال هاشم النصور ، (2021) وتري الباحثة ان السلوك الإبداعي هو حل غير مسبوق لمشكلة في العمل لذا فهو وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والشركات- وهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين و هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية مما يجعلها العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيبه استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة والسلوك الإبداعي تصرف متميز يقوم به الموظف أو مجموعة من الموظفين في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات جديدة، حيث يكون السلوك إبداعياً عندما يمارسه الموظف لأول مرة ضمن الشركة. ويتناول البحث الحالي السلوك الإبداعي من خلال خمسة أبعاد فرعية هي :

(أ)- المرونة العقلية : يقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة لقوة التأثير في المشكلات الحياتية المختلفة وذلك بابتكار الحلول لها أو التعايش معها أو تغييرها بطرق سليمة وصحيحة فهي طريقة التفكير في مواجهة المؤثرات على النمط التفكيرى مما تتسبب باشكالات وتوتر عقلي يتطلب الاستجابة لابتكار حلول للتعايش معها أو تغييرها بطريقة سليمة صحيحة واحترافية مناسبة حسب الموقف وذلك بتسخير كل المقدرات المهارية والخبرائية والإمكانات العقلية المتاحة عند الشخص وتنقسم المرونة العقلية إلى قسمين رئيسيين هما: المرونة الاعتيادية: وهي قدرة العقل على تقبل المشكلات الحياتية المفاجئة المختلفة والاستجابة لها لحلها وتغييرها تلقائياً، مثل تعطل المركبة بالطريق أو حدوث مشكلة مهنية محددة أو أي مشكلة عامة متكررة ومعروفة ومن أكثر أنواع أدوات المرونة المستخدم في هذه المشكلات توقع التحديات - الاحتياط للحوادث - تحديد الفرص - توكي الحذر - طلب المساعدة. وقوة العقل الارتدادية: وهي منط مرونة تكيف العقل مع المشكلات الحياتية المختلفة وتقبل الواقع والحقيقة وابتكار الحلول المناسبة بالخروج من الصندوق ورؤية المشكلة من الاطار الخارجي وتحديد الاشكالات والتحديات والفرص ومن ثم ايجاد الحلول الابتكارية والبدائل، مثل توتر العلاقات الاجتماعية المفاجئة والحوادث غير المتوقعة أو الغامضة ويعتبر منط التحليل والبحث والتخطيط والتحقيق من أكثر أنواع الأدوات المستخدم في هذه الحالات. وللمرونة العقلية فوائد كثيرة أهمها: جودة واستمرارية العلاقات الاجتماعية والمهنية وتحسين التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة السليمة وزيادة قدرات التحقيق والبحث والتحري واكتشاف الحقائق وبتقبل الآخرين نقداً وأسلوباً ونمطاً وشخصية وتحسين القدرة العقلية وزيادة مهارة الابتكار وحل المشكلات واتخاذ

القرارات وتقوية القدرة على تحمل الأزمات والحوادث المفاجئة وزيادة المهارات الشخصية والقدرات في التواصل والتعامل والتكيف والحوار والتفاوض والطمأنينة والرضا وزيادة السعادة الداخلية. وهناك أنماط مرونة كثيرة غير المرونة العقلية إلا أنها جميعاً تتأثر بالمرونة العقلية لأن العقل هو المدبر الأساسي للجسم في تقبله واستجابته وابتكار الحلول المناسبة، ومن أنماط المرونة مثل: المرونة الاقتصادية: ويقصد بها قدرة الانفاق والاستهلاك بما يوفي الحاجة دون التبذير أو التقصير **والمرونة الإدارية**: وهي إدارة المنشأة والأنشطة والمهام والأفراد بصورة صحيحة سليمة وتحقيق العدالة والانصاف دون تقصير أو إفراط أو تعدد. ( احمد السيد كردي ، 2011 ، طارق السودان ، 2016)

(ب)- **الطلاقة اللفظية (القدرة على توليد أفكار جديدة)** : وتتضمن (الطلاقة الفكرية): وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار. و(الطلاقة اللفظية): وتعني القدرة على سرعة إنتاج أو توليد أكبر عدد ممكن من الألفاظ. و(الطلاقة الارتباطية): وتعني القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تعبر عن علاقات معينة. و(الطلاقة التعبيرية): وتعني القدرة على صياغة أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات التامة ذات المعنى لتعبر عن أفكار مختلفة. **ومهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي تعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات في فترة زمنية محددة، وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع.** أما عن أنواع الطلاقة في التفكير الإبداعي الطلاقة اللفظية : مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي تشمل القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة، في زمن محدد. والطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي تشمل القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار اعتماداً على شروط معينة وفي زمن محدد. وطلاقة الأشكال :و تشمل تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة في زمن محدد. وطلاقة التداعي: مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي تشمل إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد في زمن محدد. والطلاقة التعبيرية: مهارة الطلاقة في التفكير الإبداعي تشمل القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والمرتبطة بموقف معين وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة. ( منيرة سلامي، سفيان سليمان ، 2011، خلوف زهره ، 2017، راندا العكاشه، 2020)

(ج)- **القدرة على استشعار وتوقع المشكلات (الحساسية للمشكلات )** : هو أحد مفاهيم ومهارات التفكير الإبداعي وهو عبارة عن الوعي لدى الفرد بأنه يوجد هناك مشكلات ما سواء كانت في علاقاته أو في البيئة المحيطة ، وهذا المصطلح ارتبط بمهارات التفكير الإبداعي لأنه دلالة على الوعي والانتباه والمهارة في التعرف على المشكلات قبل حدوثها أو ملاحظة أشياء غير عادية. لحساسية للمشكلات معناها الإحساس بوجود المشكلة والشعور بها، بمعنى أن يكون الشخص أسرع من غيره في ملاحظة المشكلات. وتعد عملية اكتشاف المشكلة الخطوة الأولى التي تساعد في حلها. وتساعد القدرة على ملاحظة المشكلة وإيجاد حل لها على توسع المعرفة أو تعديل المعارف الموجودة بالفعل لدى الشخص. كما يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في

الموقف. ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، وفي إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها من مثل: لماذا لم يتم أحد بإجراء حيل هذا الوضع؟ (رعد جسن الصرن، 2001 ، محمد عبد الحميد حمود ، 2015)

(د)- القدرة على المثابرة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف : هي القدرة على تحمّل ومواصلة بذل الجهد في العمل؛ رغم ما يصادفنا من متاعب ومُثَبِّطات". وهي حالة نفسية يكون فيها الفرد قادرًا على القيام بالأنشطة والمهام وتحمّل الصعاب؛ لتحقيق هدف معين ، والمُثَابَرَة من أكثر الصفات التي يحتاجها الفرد في حياته العملية، فيها يستطيع مواجهة كل ما يقف في وجهه من عوائق وعراقيل، ومن الصعب جدًا أن يرغب الفرد في تحقيق النجاح بلا حواجز أو موانع تقف بينه وبين طموحاته. وتنتمي المُثَابَرَة لمجموعة العادات العقلية أو ما يُطلق عليها " عادات العقل"، وهذه العادات منها: المُثَابَرَة، والتحكّم بالتهور، والتفكير في التفكير (التفكير الميتا معرفي)، والكفاح من أجل الدقة، والتفكير بمرونة، والتساؤل وطرح المشكلات، وتطبيق المعرفة السابقة في مواقف جديدة، والتفكير والتواصل بدقة ووضوح، وجمع البيانات باستخدام جميع الحواس، والإبداع والتخيل والتجديد، والإقدام على المخاطرة بمسؤولية، والتفكير التبادلي، والتعلم المستمر، وهي الإصرار على تحقيق الهدف، مع بذل الجهد، وتحمّل المشقة، ومقاومة الإحباط . وتعدُّ المُثَابَرَة بمختلف مستوياتها من القواسم المشتركة في جميع مجالات النشاط الإنساني؛ حيث تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل سلوكيات الفرد؛ ومن ثم تُؤثّر في الحالة العامة للمجتمع، وتشيرالي الاستغراق في بذل جهد ذهني معين؛ لحل مشكلة ما مهما كانت درجة صعوبتها ، ومن خصائص الأفراد المثابرين أنهم يلتزمون بالمهمة الموكلة إليهم إلى حين أن تكتمل، ولا يستسلمون للصعوبات التي تعترض عملهم. فهم قادرون على تحليل المشكلة التي تواجههم، ثم يُطوِّرون نظامًا أو هيكلًا أو استراتيجية للتغلب عليها، ومما يؤهلهم لإنتاج هذا النظام: توافر ذخيرة مختزنة لديهم من الاستراتيجيات البديلة لحل هذه المشكلات، ويجمعون الأدلة على نجاح الاستراتيجيات التي يتبعونها في حل المشكلات، وإذا لم تتجح استراتيجية ما؛ فإنهم يعرفون كيف يتراجعون ليُجرّبوا واحدة أخرى (رعد حسن الصرن ، 2001 ، سامي محمد ملحم ، 2015، Voipio, A. , 2015;

(هـ)- الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة : ان الوصول إلى هدف ما يستدعي أن يكون الفرد على أتم استعداد لتحقيق هذا الأمر، وعليه أن يرتب أموره جيداً لكي يعرف كيف يصل ومتى يبدأ، حتى تتحقق النتائج المرجوة. و يجب توفير المعلومات اللازمة لكي يبدأ في تنفيذ أى عمل مكلف به، كما يجب أن يكون لديه خبرة وقدرة على البدء في مثل هذا العمل، وضرورة أن يحدد المكان المناسب للقيام بهذا العمل. ومن المهم تأهيل النفس، وجعلها قادرة على الالتزام وتحمل المسؤولية، وهذا من أهم الأشياء والثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار أمراً في غاية الضرورة لتحقيق الأهداف، و من الضروري تقسيم الهدف الذي نسعى إليه إلى خطوات، تحقق كل خطوة منها في توقيت زمني معين، لأن ترك الأمور هكذا يتسبب في ضياع الكثير من الوقت بلا فائدة . و

الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المعوقات الخارجية، فيواصل العمل ويخوض التحديات التي تستنزف قدراته حتى يصل إلى نتائج مبهره ويستطيع التأثير في الآخرين بامتلاك روح الدعابة والمرح والتي تكون لديه ذات طابع فلسفي وليس فيها عدوان أو جرح مشاعر(حمودي حاج صحراوي، 2016) ومن معوقات السلوك الإبداعي: يمكن تصنيف معوقات السلوك الإبداعي الي معوقات عقلية: تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية ، المعوقات الانفعالية مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع ،والمعوقات الدافعية حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.(طارق السويدان ومحمد العدلوني، 2004; Chen, D. 2008 ،سلوى تيشات، 2021 )

**3- متغير عوامل الاندماج الوظيفي :** أن الموظفين الذين يتمتعون بالصحة النفسية والعافية البدنية هم أكثر شعوراً بالرضا من غيرهم، وهم أكثر إنتاجية وأفضل أداءً لوظائفهم، وذلك لعدم وجود ما يكدر صفوهم ويقفلهم ويشغلهم عن أعمالهم. من هنا نجد أن الاندماج الوظيفي أحد العوامل الهامة في مكان العمل و من المؤشرات المهمة على رضا الموظفين؛ فهو حالة ذهنية إيجابية مشبعة مرتبطة بالعمل، تمتاز بالحيوية ، والتفاني، والانغماس ،ويُنظر للاندماج الوظيفي على أنه التقيض للاحتراق الوظيفي بمعنى أن فرص شعور الموظف المندمج بالاحتراق الوظيفي أقل من غيره، إلا أنهما لا يتناقضان بشكل كامل، فعدم شعور الموظف بالاحتراق لا يعني أنه مندمج، وعدم شعوره بالاندماج لا يعني أنه محترق، بمعنى أنهما قد يجتمعان في الفرد معاً، وقد أظهرت الدراسات أن الاندماج الوظيفي مرتبط بمتغيرات مهمة، مثل: الصحة النفسية، والدافعية الداخلية ، والأداء الوظيفي، والاتجاهات الإيجابية للعمل، ورضا العملاء وهذا يعني أنه لا يؤثر فقط على الموظف، وإنما على المنظمة والعملاء، وهو ما يدفع الكثير من المنظمات لإيلاء اهتمام كبير به،(Doody, S. J., 2007) والاندماج الوظيفي ليس حالة مؤقتة ومحددة، بل هو حالة عاطفية-ذهنية مستمرة وواسعة، غير محددة بشيء، أو حدث، أو شخص، أو حتى سلوك، وتُعرف عناصره الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والانغماس) كما يلي: الحيوية : وتشير إلى مستوى عالي من النشاط والمرونة النفسية أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة في مواجهة المصاعب ، التفاني :ويتسم بالشعور بالأهمية ، والحماس، والإلهام، والاعتزاز، والتّحدّي، الانغماس :ويشير إلى تركيز الفرد الكامل، واستغراقه العميق في العمل، ويتسم بالمضيّ السريع للوقت، والصعوبة في الانفصال عن العمل. (عسلي نور الدين ، 2018; Ahmad, M;et.al, 2014 ) ويمكن فهم الاندماج الوظيفي من نتائجه حيث انه يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي. ليس ذلك فحسب، وإنما يدفع

الموظفين إلى إعادة تصميم وظائفهم لتتوافق بشكل أفضل مع قدراتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم، وهذا يقود لتعزيز اندماجهم بشكل أكبر ومن المصادر الوظيفية، (الحرية الوظيفية، وانطباعات وتوجيهات الأداء، وفرص التعلم ومن المصادر الفردية، (تقدير الذات، وتنظيم العواطف) في تحقيق الاندماج الوظيفي. ولكن توفر هذه المصادر وحدها قد لا يكون كافيًا للوصول للاندماج الوظيفي المطلوب، إذ إن مطالب الوظيفة العالية تلعب دورًا حيويًا في عملية الاندماج، فالوظائف التي تستدعي مجهودًا وعملاً هي أقدر على دمج الموظف فمتطلبات العمل العالية في ظل توفر المصادر الكافية أمر مطلوب للاندماج الوظيفي فالمنظمات ملزمة بتوفير وظائف تحفز موظفيها وتدفعهم للعمل، كما أنها ملزمة بتمكين موظفيها ومساعدتهم في توفير المصادر الوظيفية وتطوير وتنمية المصادر الفردية حتى تحقق الاندماج الوظيفي لهم. وعلى الرغم من أنه يُنظر للاندماج الوظيفي على أنه حالة مستمرة، إلا أنه معرض للتذبذب وعدم الاستقرار، فقد يشعر الموظفون باندماج مرتفع ومنخفض خلال اليوم الواحد، كما أن حالة الاندماج لديهم تعتمد على المصادر والمطالب المتوفرة لهم في ذلك اليوم، لذا فمن المتوقع أن يتقلب الاندماج بين مرتفع ومنخفض. ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاندماج الوظيفي هو العامل الوحيد المؤدي لبيئة عمل صحية، فالاندماج الوظيفي على أهميته، إلا أنه لا يتعدى كونه عاملاً واحداً من العوامل النفسية في بيئة العمل، فهو مختلف عن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطننة التنظيمي، والعديد من المتغيرات النفسية ذات الأهمية الكبيرة. فالنظرة الشمولية لمكان العمل على كونه معقدًا ومتشابهًا وذا جوانب متعددة أقر على تحسينه وتطويره وجعله مكانًا أفضل للجميع. وتحتاج المنظمة ممارسات منهجية علمية تأخذ بعين الاعتبار الأطر النظرية السلوكية، ومتغيرات العمل المعقدة، والممارسات الفضلى. فالتدخلات السلوكية لتحسين الاندماج الوظيفي تركز على تمكين الموظفين، وتوفير وتسهيل المصادر لهم، وإزالة أو تقليل العوائق. ويمكن تلخيص المراحل التي تمر بها تلك التدخلات إلى أربعة مراحل: (عملية القياس والاستقصاء لتحديد الحاجة لمثل هذه التدخلات- إعداد وتصميم وتخطيط التدخلات التي تتماشى مع بيئة العمل المستهدفة والمستفيدين منها- تطبيق التدخلات ومتابعة عملية تنفيذها عن قرب وبشكل مستمر للتأكد من أنها نُفذت كما خُطِّط لها- تقييم فاعلية التدخلات وأثرها لتقرير نتائجها لأصحاب المصلحة، واستخدام نتائجها في إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتحسين التدخلات المستقبلية. (ولاء الجاف و داليا فائق، 2019، Wood, S., (et. al., 2012; Guy, F. ,2003;

ويتناول البحث الحالي الاندماج الوظيفي من خلال ستة عوامل فرعية هي:

(أ)-العوامل الخاصة بالفرد: حيث ان لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب، انفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع. الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز

الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا، خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه لشركته وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الاندماج الوظيفي (إيمان عامر، 2021; 2015; Bryson; Böckerman, P;

(Maxwell, Niaz A., 2013)

**ب)- العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة:** من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي (امينه بوعلام، 2018)

**ج)- العوامل الخاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد لعدة عوامل منها (ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل لإدارته بالنسبة للآخرين) (يزيد الوليد بشار، 2002،

**د)- العوامل الخاصة بمستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر (سعيد سالم مؤيد، 2002; Gollan, P. J., 2005)

**ه)- العوامل التنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد (إبراهيم علي أبو شيبه وآخرون، 2021; Gollan, P. J., 2005)



(و) - **عوامل الرضا الوظيفي وفرص الإثراء** مثل : كفاءة الإشراف المباشر له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية، الرضا عن العمل نفسه فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل، الاندماج مع الزملاء في العمل : يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه. وهناك عوامل متصلة بجوانب أخرى مثل توفير الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله - المكافأة الاقتصادية المنصفة إذ يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى كما تؤثر الحالة الصحية البدنية والذهنية حيث أكدت الدراسات ان هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته . (السيد عبد الدايم سكران ، 2009، Özutku, H., 2012 ; Ibrar, M;Khan, O ,2015)

**وترى الباحثة** أن الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة والاندماج مع العمل والزملاء و الرضا عن الأجر وملحقاته و الرضا عن علاقات و زملاء العمل والرؤساء، المرؤوسين وكذلك الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة والرضا عن بيئة العمل المادية و الرضا عن سياسات الأفراد وتقييم الأداء ونظام الترقى والرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير التقييم والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين، بما يحقق للفرد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي من عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء و عوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء. ويتحقق هذه العوامل يحدث ارتباط موظفي المؤسسة بالمهام المسندة إليهم في العمل، وفي ظل الاندماج، يكرس الموظفون أنفسهم ويعبرون عنها جسدياً وإدراكياً وعاطفياً في سبيل تأدية الأدوار المكلفين بها.

أما بالنسبة للدراسات السابقة ذات العلاقة بمهارات تسويق الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل وعوامل الاندماج الوظيفي كمتغير تابع والتي طورت الباحثة علي أساسها فروض البحث الحالي والتي تمثل الخلفية العلمية للبحث منها :

**1): دراسات حول علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع :** قد حصرت الباحثة عدة دراسات تتناول علاقة أبعاد السلوك الإبداعي بعوامل الاندماج الوظيفي ، إلا انها تناولت هذد العلاقة من خلال دراسة أبعاد مختلفة للمتغيرات أو متغيرات قريبة من المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي ومنها دراسة (السيد عبد الدايم سكران ، 2009) بعنوان محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ودراسة (عمر جهاد محمدي ، 2016) حول أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، وتتناول الباحثة متغير التمكين الوظيفي كمتغير مكافئ لمتغير الاندماج الوظيفي في الدراسة الحالية كما أشارت بعض الدراسات ، ودراسة (خلوف زهرة ، 2017) دور الأبداع

الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، وهناك دراسة (أمينة بوعلام ، 2018) حول الاندماج المهني ودوره في الإنضباط الوظيفي لدي الموظف، وهناك دراسة (يوسفي كمال ، 2018) عن أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدي العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ودراسة (عسلي نور الدين ، 2018) ، عن دراسة اثر الاندماج الوظيفي علي الاداء الإبداعي للعاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينه في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة، ودراسة ( ولاء الجاف وداليا فائق ، 2019) حول دور الإندماج الوظيفي في تطوير الأداء والذي يعتبر بعد هام من أبعاد السلوك الأبداعي ، ودراسة (كريمه السنوسي وعبد الرؤوف حجاج، 2019) حول أثر التمكين علي السلوك الإبداعي للعاملين ، حيث يعتبر التمكين من الأبعاد الهامة للإندماج الوظيفي ودراسة (عبد الله أحمد العولقي 2019) أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط : بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ، ودراسة (طارق بن خليف ، وأخرون ، 2021) بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة ، وهناك دراسة (إبراهيم أبو شيبه ، 2021) ، الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي ، دراسة ميدانية علي عينة من مراجعي الحسابات المشغولين في مدينة مصراته بليبيا، ودراسة (هانيء عبد المنعم خليفة ، 2023) الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الإرتباط الوظيفي وإبداع للعاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة) وقد خلصت معظم هذه الدراسات وغيرها إلي ما يؤكد علي علاقة متغير أبعاد السلوك الإبداعي مع أختلاف الأبعاد التي تناولتها للسلوك الإبداعي بمتغير عوامل الإندماج الوظيفي مع إختلاف عوامل الإندماج الوظيفي التي تناولتها كل دراسة مما يؤكد علي علاقة المتغير المستق بالمتغير التابع .

**(2): دراسات حول علاقة المتغير المستقل بالمتغير الوسيط :** وقد حصرت الباحثة عدة دراسات تتناول علاقة أبعاد السلوك الإبداعي بمهارات تسويق الذات ، إلا انها تناولت هذد العلاقة من خلال دراسة أبعاد مختلفة للمتغيرات أو متغيرات قريبة من المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي ومنها دراسة (يوسف حجيم الطائي ، 2009) ، والتي تناولت نموذج تسويق للذات وعلاقته بمهارات التفكير الإبداعي دراسة تحليلية لأراء عينة من المجبيين ، ودراسة (منيرة سلامي،سفيان سليمان ، 2011) حول التسويق بالعلاقات كمدخل إبداعي حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة، ودراسة (إسلام احمد عثمان ، 2018) حول الإستراتيجيات الإبداعية في تسويق رأس المال المعرفي للمنظمات الربحية المصرية عبر مواقع الشبكات الاجتماعية وعلاقتها بسمعة هذه المنظمات ، وهناك دراسة (شريف نافع إبراهيم ، 2018) حول الاستراتيجيات الاتصالية الإبداعية المستخدمة في حملات التسويق الاجتماعي بالصحف المطبوعة ومواقع التواصل الاجتماعي ، ودراسة (حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة ، 2020) حول علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة ، وقد خلصت معظم هذه الدراسات وغيرها إلي ما يؤكد علي علاقة متغير أبعاد السلوك الإبداعي مع أختلاف الأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات

للسلوك الإبداعي بمتغير مهارات تسويق الذات مع إختلاف مهارات تسويق الذات التي تناولتها كل دراسة مما يؤكد علي علاقة المتغير المستقل بالمتغير الوسيط.

**(3): دراسات حول علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع:** حصرت الباحثة عدة دراسات تتناول علاقة مهارات تسويق الذات بعوامل الاندماج الوظيفي ، إلا انها تناولت هذد العلاقة من خلال دراسة مهارات مختلفة للمتغيرات أو متغيرات قريبة من المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي ومنها دراسة (هند ابراهيم، ارزاق عطية ، 2020) بعنوان برنامج تدريبي قائم على مدخل التفكير التصميمي لتنمية مهارات تسويق الذات و خفض قلق المستقبل المهني لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان ، ودراسة (محمد عيد محمد ، 2020) ، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدي الموظفين، ودراسة ( ظاهر القرشي ومحمود أبو جمعه ، 2021) حول أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، ودراسة (ايمان مختار محمود عامر، 2021) الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدي المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية ، وقد خلصت معظم هذه الدراسات وغيرها إلي ما يؤكد علي علاقة متغير مهارات تسويق الذات مع أختلاف المهارات التي تناولتها تلك الدراسات لتسويق الذات التي تناولتها كل دراسة بمتغير عوامل الاندماج الوظيفي مما يؤكد علي علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع .

### نموذج البحث وصياغة فروضه:

حاول البحث الحالي دراسة العلاقة بين متغيرات مهارات تسويق الذات و أبعاد السلوك الابداعي و عوامل الاندماج الوظيفي ، وقد تناول أبعاد وعوامل ومكونات المتغيرات الثلاثة بإستخدام المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه. وبعد التعريف والشرح والتأكد من وجود إرتباطات مباشرة وغير مباشرة كما اشارت الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات يمكن للباحثة أن تستنتج

**التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث:** وفي ضوء الاطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف :

(أ)- **متغير مهارات تسويق الذات إجرائيا :** بانه عملية يتم خلالها الترويج للفرد بدلاً من الترويج لمنتج معين من خلال استراتيجيات تسويق الذات من أجل الحصول على ترقية او منصب جديد بمعرفة المهارات، والمواهب، والقدرات التي يمتلكها الشخص معرفةً جيدة، بالإضافة إلى تطوير مهارة عرض هذه القدرات المختلفة أمام المسؤولين ومن بيدهم السلطة ، وكذلك تحديد القدرات التي يتطلبها الهدف الجديد والعمل على إظهارها وإبرازها بحيث تخدم هذه المواهب المؤسسة التي تُعني بهذا التخصص، وبالتالي زيادة فرصة الحصول على الترقية او المنصب المناسب ويقدر بدرجات استجابات الموظف علي استبيان مهارات تسويق الذات والذي يقيس خمسة مهارات فرعية وهي القدرة علي تطوير الذات و القدرة على الاقتناع و المرونة والتكيف و الثقة بالذات و القدرة علي تقديم الذات .

(ب)- متغير أبعاد السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه قدرة الموظف علي تقديم حلول غير مسبوقه لمشكلات في العمل وهو وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والمؤسسات وهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين و هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية مما يجعلها العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيبه استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة والسلوك الإبداعي تصرف متميز يقوم به موظف أو مجموعة من الموظفين في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات جديدة، حيث يكون السلوك إبداعياً عندما يمارسه الموظف لأول مرة داخل الشركة، ويقدر بدرجات استجابات الموظف علي أستبيان أبعاد السلوك الإبداعي والذي يقيس خمسة أبعاد فرعية هي المرونة العقلية والطلاقة اللفظية (القدرة علي توليد افكار جديده) والقدرة علي أستشعار وتوقع المشكلات والقدرة علي المثابرة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة .

(ج)- تعريف متغير عوامل الاندماج الوظيفي إجرائياً باعتباره يمثل القناعات والأستجابات النفسية الإيجابية في بيئة العمل مما ينتج عنه الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة والاندماج مع العمل والزملاء و الرضا عن الأجر وملحقاته والرضا عن علاقات و زملاء العمل والرؤساء، المرؤوسين وكذلك الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة والرضا عن بيئة العمل المادية و الرضا عن سياسات الأفراد وتقييم الأداء ونظام الترقي والرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير التقييم والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين، ويتحقق هذه العوامل يحدث ارتباط موظفي المؤسسة بالمهام المسندة إليهم في العمل، وفي ظل الاندماج، يكرس الموظفون أنفسهم ويعبرون عنها جسدياً وإدراكياً وعاطفياً في سبيل تأدية الأدوار المكلفين بها، و تقدر بدرجة الفرد علي أستبيان عوامل الإندماج الوظيفي والذي يقيس ستة عوامل فرعية هي عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء .

ويستند البحث الحالي علي نتائج جميع الدراسات السابقة في إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبين المستقل والوسيط وكذلك المتغير الوسيط والتابع في أستنتاج الفرض الذي أختبر الوساطة التفاعلية لمهارات تسويق الذات بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي ، حيث تقوم فكرة الوساطة التفاعلية علي التأثير التفاعلي المتبادل بين المتغير المستقل علي المتغير الوسيط وبين المتغير الوسيط علي المتغير التابع، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة إجمالاً.

كما حاول البحث إثبات الفروق الدالة بين المرتفعين والمتوسطين والمنخفضين علي متغير مهارات تسويق الذات في أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي من وجهة عينة البحث حيث أكدت العديد من الدراسات

علي هذه الفروق مما يؤكد تأثير وإرتباط المتغير الوسيط بالمتغير المستقل والتابع، ولكن لا يتسع المجال لعرض هذه الدراسات .

كما أستتدت الباحثة لنتائج هذه الدراسات في التأكيد علي العلاقات الدالة بين متغيرات البحث الحالي ، علي الرغم من أنها لم تتناول هذه العلاقات والمتغيرات بنفس الابعاد التي يتناولها البحث الحالي ، ومعظمها اشار الي علاقة أبعاد السلوك الإبداعي بكلا من مهارات تسويق الذات أو أحد انواعها وكذلك عوامل الإندماج الوظيفي ، إلا أنها لم تتعرض لهذه المتغيرات بالأبعاد التي يتناولها البحث الحالي ، وهذا ما يمكن أن يشكل إضافة من نتائج البحث الحالي . وبناءً علي ما تقدم تستند الباحثة علي نموذج البحث لإختبار الفروض التالية :

1- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث.

2- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الإبداعي و مهارات تسويق الذات لدي عينة البحث .

3- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين مهارات تسويق الذات وعوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث .

4- تؤثر مهارات تسويق الذات ( كمتغير وسيط تفاعلي ) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي ( كمتغير مستقل ) وعوامل الإندماج الوظيفي ( كمتغير تابع ) لدي عينة البحث

5- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس أستجاباتهم علي أستبيان مهارات تسويق الذات ، علي درجات تقييمهم لأبعاد السلوك الإبداعي لديهم ، وعلي عوامل الإندماج الوظيفي بينهم .

#### منهج البحث وإجراءاته :

تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي تم الإعتماد عليه ، ومجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بنائها ، والإجراءات التي تم إتباعها في التأكد من صدقها وثباتها ، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات .

(1) - **منهج البحث:** في البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة علي تساؤلات البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث ان المنهج الوصفي المسحي هو نوع من البحوث يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة عشوائية منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة من حيث درجة وجودها وطبيعتها فقط ولا يتعدا الوصف ذكر العلاقة بين المتغيرات واستنتاج الأسباب.

(2) - **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من الموظفين العاملين بقطاعات وزارة المالية وتم تطبيق مقاييس البحث على (389) موظف من الموظفين الإداريين في القطاعات التي سبق الإشارة إليها في الحدود المكانية للبحث .

(أ) - **عينة تقنين الاستبيانات (العينة الاستطلاعية):**

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمه في البحث الحالي بالتطبيق عليها من (78) موظف وموظفة من الموظفين الذين تلقوا التدريب ببرنامج مهارات التفاوض وحل الصراعات وبرنامج مهارات التفكير الابداعي وقد قامت الباحثة بتدريبهم بوحدة تكافؤ الفرص يعملون بقطاعات مختلفة تتبع وزارة المالية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وطبق عليهم المقاييس في الربع الاول من عام 2023 من أول يناير حتي نهاية مارس

(ب) - **عينة البحث الأساسية:** تكونت عينة البحث الحالي من عينة مكونه من (389) موظف إداري بالقطاعات التابعة لوزارة المالية السابق الإشارة إليها في الحدود المكانية للدراسة حيث ان الباحثة قامت بتطبيق ادوات الدراسة علي مجموعة من الموظفين بعد السماح بذلك من الوحدات الرئاسية بوحدة تكافؤ الفرص وقد اتيح التطبيق علي عدد (4+65) موظف من كل قطاع وفقا لتواجدهم أثناء تطبيق المقاييس ، وتم التطبيق خلال الحدود الزمنية الموضحة سابقا بمقر وحدة تكافؤ الفرص أو أماكن مختارة بمعرفة الوحدة لإقامة الدورات التدريبية.

**جدول (1) يوضح توزيع افراد عينة البحث وفقا للنوع والقطاع الذي تنتمي اليه بوزارة المالية**

القطاع الذي ينتمي اليه افراد العينة بوزارة المالية					النوع	
مصلحة الخزانة العامة	الهيئة العامة للخدمات الحكومية	ومصلحة الجمارك	وحدة تكافؤ الفرص	مصلحة الضرائب	اناث	ذكور
8.6%	13.8%	16.6%	28.6%	32.4%	58.4%	41.6%

ويتضح من جدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من الموظفات بنسبة بلغت 58.4%، بينما بلغت نسبة الموظفين الذكور في عينة البحث الأساسية 41.6%، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانوا من مصلحة الضرائب بنسبة بلغت 32.4%، يليهم وحدة تكافؤ الفرص بنسبة بلغت 28.6%، ومصلحة الجمارك بنسبة بلغت 16.6%، يليهم موظفي الهيئة العامة للخدمات الحكومية بنسبة بلغت 13.8% ، يليهم مصلحة الخزانة العامة بنسبة بلغت 8.6%

(3) - **أدوات البحث:** لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام ثلاثة مقاييس كمية هي أستبيان مهارات تسويق الذات وأستبيان أبعاد السلوك الابداعي وأستبيان عوامل الاندماج الوظيفي كأدوات لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة البحث، وفيما يلي وصف للمقاييس



وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات وكل مقياس يتكون من مجموعة أبعاد وعوامل فرعية .

– أستبيان مهارات تسويق الذات : ويتكون من 30 عبارة و يقيس خمسة أبعاد فرعية هي القدرة علي تطوير الذات و القدرة على الأقتناع و المرونة والتكيف و الثقة بالذات و القدرة علي تقديم الذات و يقاس كل بعد من الابعاد الخمسة بستة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي الاستبيان مؤشراً لأرتفاع مهارات تسويق الذات لدي الموظف وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج ليكرت الخماسي تتمثل فيه الاستجابات في (لا تنطبق ، تنطبق الي حد ما، تنطبق احيانا، تنطبق غالبا ، تنطبق تماما) لتقابل الدرجات(1، 2، 3،4، 5) على الترتيب.

– أستبيان أبعاد السلوك الابداعي : والذي يتكون 30 عبارة تقيس خمسة أبعاد فرعية هي المرونة العقلية والطلاقة اللفظية (القدرة علي توليد افكار جديده) و القدرة علي استشعار وتوقع المشكلات والقدرة علي المثابرة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة، ويقاس كل بعد من الابعاد الخمسة بستة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لأرتفاع مستوي أبعاد السلوك الابداعي لدي الموظف وتتم الاستجابة لعبارات المقياس وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (غير موافق تماما ، غير موافق ، غير متأكد ، موافق ، موافق تماما) لتقابل الدرجات(1، 2، 3،4، 5) على الترتيب.

– أستبيان عوامل الاندماج الوظيفي والذي يتكون من 36 عبارة تقيس ستة عوامل فرعية هي عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء ويقاس كل عامل من العوامل الستة بستة عبارات فرعية وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لأرتفاع مستوي عوامل الاندماج الوظيفي لدي الموظف وتتم الاستجابة لعبارات الأستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الأستجابات في ( أتفق تماما ، أتفق ، أتفق الي حد ما ، لا أتفق، لا أتفق تماما) لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

#### (4) - تقنين الأستبيانات وكفانيتها لقياس متغيرات البحث:

(1) – الصدق: للتحقق من صدق المقاييس للبحث الحالي تم الاعتماد على طريقتين هما:

–الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity حيث تم عرض الأستبيانات الثلاثة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال ، وطلب منهم دراسة المقاييس وإبداء آرائهم فيهم من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل مقياس بالبعد المنتمية إليه ، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وأقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وآثرت الأستبيانات

الثلاثة ، وساعدت على إخراجهم بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عباراتهم باتفاق المحكمين على جودة صياغتها وأنتائها للبعد المنتمية إليه.

- **صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency** تم كذلك التحقق من صدق المقاييس الثلاثة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وفقا لترتيبها داخل بنية المقياس الاصيلي ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط بين درجات كل عبارته والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه جميعها معاملات ارتباط ايجابية داله عند مستوي دلالة 0.01 وهو ما يؤكد إتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من اتساق أبعاد كل مقياس مع بعضها البعض بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت معاملات الإرتباط داله جميعا عند مستوي دلالة 0.01 وهو ما يؤكد إتساق وتجانس الأبعاد وتماسكها مع بعضها البعض.

(2) - **الثبات:** تم التحقق من ثبات درجات المقاييس الثلاثة وأبعادهم الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد أن للمقاييس الثلاثة مؤشرات إحصائية جيدة دالة عند مستوى 0.01 (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية إستخدامهم في البحث الحالي. ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات المقياس وفق تدرج ليكرت الخماسي تتمثل فيه الاستجابات في (لا تنطبق ، تنطبق الي حد ما، تنطبق احياناً، تنطبق غالبا ، تنطبق تماما) بالنسبة لاستبيان مهارات تسويق الذات و ( غيرمتوفر بشدة ، غيرمتوفر، محايد ، متوفر، متوفر بشدة ) بالنسبة لمتغير أبعاد السلوك الابداعي و(غير موافق تماما ، غير موافق ، غير متأكد ، موافق ، موافق تماما) بالنسبة لمتغير عوامل الاندماج الوظيفي لتقابل الدرجات(1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أى عبارة أو بعد من أبعاد الاستبيان تعبر عن درجة مرتفعه للمتغير الذي يقيسه الاستبيان ، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على محكات المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد في تحديد مستوي المتغيرات التي يحاول البحث الحالي كشف العلاقة بينها وهي مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الابداعي وعوامل الاندماج الوظيفي.

#### (5) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS كالتالى:

- للتأكد من صدق وثبات المقاييس الثلاثة لمتغيرات البحث الحالي تم إستخدام:

- معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الإتساق الداخلي للمقياس

- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات أستيبيانات البحث .
- التكرارات Frequencies والنسبة المئوية Percent لحساب المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation لعرض البيانات في صورة ملخصة وإعطاء دلالات عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج البحث
- للإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام:
- معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب معاملات الإرتباط بين أبعاد متغيرات البحث لعمل المصفوفة القطرية لعرض نتائج الإرتباط
- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation Coefficient pearson لبحث دلالة تأثير الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة ، واختبار الانحدار البسيط Simple Regression لأختبار صحة الفروض التي تتضمن العلاقات المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع
- إستخدام الانحدار الخطى المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
- تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد العينة الذين تم تقسيمهم علي أساس أستجاباتهم علي أستبيان مهارات تسويق الذات ، علي درجات تقييمهم لأبعاد السلوك الإبداعي لديهم ،وعلي عوامل الإندماج الوظيفي بينهم
- اختبار أقل فرق دال LSD كأختبار للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين

## القسم الثاني : نتائج الدراسة الميدانية .

### 1- عرض نتائج البحث:

#### (1) نتائج الإستجابات علي أستبيانات البحث الثلاثة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد كل مقياس، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل بعد من الأبعاد الخمسة لأستبيان مهارات تسويق الذات ، والابعاد الخمسة لاستبيان أبعاد السلوك الابداعي ، والابعاد الستة لاستبيان عوامل الاندماج الوظيفي فكانت النتائج فيما يتعلق بأستجابات أفراد العينة علي مقاييس متغيرات البحث إجمالاً كالتالي:

#### جدول (2) يوضح قيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية ودرجة التحقق لمتغير البحث الثلاثة

متغيرات البحث	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق
مهارات تسويق الذات	4.4	1.3	كبيرة
أبعاد السلوك الابداعي	4.3	1.2	كبيرة
عوامل الاندماج الوظيفي	4.2	1.4	كبيرة

حيث اتضح ان مستوي مهارات تسويق الذات متحقق بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية علي الاستبيان 4.4 بانحراف معياري 1.3 وأن أبعاد السلوك الابداعي متحققه بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية علي الاستبيان 4.3 بانحراف معياري 1.2، وأن مستوي عوامل الاندماج الوظيفي متحققه بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية علي الاستبيان 4.2 بانحراف معياري 1.4 ، 1.3 ، علما بان دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها كما هي موضحة تؤكد ان درجات المتوسطات الوزنية لابعاد المقاييس الثلاثة عالية جدا وذات درجات تحقق كبيرة حيث أنها تتراوح جميعا بين 4.2 و4.4 درجة لدرجات تحقق الدرجة الكلية وكما سيتضح في ترتيب الابعاد الكلية والفرعية وفقا للمتوسط الوزني والانحراف المعياري .

#### جدول (3) يوضح ترتيب أبعاد متغيرات البحث لدي موظفين قطاعات وزارة المالية

متغيرات البحث	ابعاد متغيرات البحث	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
مهارات تسويق الذات	القدرة علي تطوير الذات	3.9	1.3	كبيرة	3
	القدرة على الإقناع	3.8	1.4	كبيرة	4
	المرونة والتكيف	4.1	1.4	كبيرة	2
	الثقة بالذات	4.3	1.3	كبيرة	1
	القدرة علي تقديم الذات	3.7	1.5	كبيرة	5
أبعاد السلوك الابداعي	تسويق الذات ككل	4.4	1.3	كبيرة	-
	المرونة العقلية	4.1	1.6	كبيرة	2
	الطلاقة اللفظية	4.2	1.5	كبيرة	1
	القدرة علي استشعار المشكلات	3.9	1.7	كبيرة	3

4	كبيره	1.5	3.8	المثابرة ومواصلة الاتجاه	عوامل الاندماج الوظيفي
5	كبيره	1.6	3.6	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	
-	كبيره	1.2	4.3	السلوك الابداعي ككل	
1	كبيره	1.6	4.2	عوامل خاصة بالفرد	
2	كبيره	1.3	4.0	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	
4	كبيره	1.4	3.7	عوامل خاصة بالأداء	
3	كبيره	1.3	3.8	عوامل خاصة بالإنجاز	
5	كبيره	1.2	3.6	عوامل تنظيمية	
6	كبيره	1.3	3.2	عوامل الرضا وفرص الإثراء	
-	كبيره	1.4	4.2	الاندماج الوظيفي ككل	

من الجدول السابق يتضح أن مستوى مهارات تسويق الذات لدى الموظفين متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 4.4 بانحراف معياري 1.3، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول الثقة بالذات بمتوسط وزني 4.3 وانحراف معياري 1.3، وجاء في الترتيب الثاني المرونة والتكيف بمتوسط وزني 4.1 وانحراف معياري 1.4، وفي الترتيب الثالث جاء القدرة علي تطوير الذات بمتوسط وزني 3.9 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب الرابع القدرة على الاقتناع بمتوسط وزني 3.8 وانحراف معياري 1.4 وفي الترتيب الخامس والآخر جاء القدرة علي تقديم الذات بمتوسط وزني 3.7 وانحراف معياري 1.5.

كما أن مستوى أبعاد السلوك الابداعي متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 4.3 بانحراف معياري 1.2، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول الطلاقة اللفظية بمتوسط وزني 4.2 وانحراف معياري 1.5، وجاء في الترتيب الثاني المرونة العقلية بمتوسط وزني 4.1 وانحراف معياري 1.6، وفي الترتيب الثالث جاء القدرة علي استشعار المشكلات بمتوسط وزني 3.9 وانحراف معياري 1.7، وفي الترتيب الرابع جاء بعد المثابرة ومواصلة الاتجاه بمتوسط وزني 3.8 وانحراف معياري 1.5. وفي الترتيب الخامس والآخر جاء بعد الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة بمتوسط وزني 3.6 وانحراف معياري 1.6.

وكذلك نجد أن مستوى عوامل الاندماج الوظيفي متحققه بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 4.2 بانحراف معياري 1.4، وجاءت جميع العوامل متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول العوامل الخاصة بالفرد بمتوسط وزني 4.2 وانحراف معياري 1.6، وجاء في الترتيب الثاني العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة بمتوسط وزني 4.0 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب الثالث جاء العوامل الخاصة بالإنجاز بمتوسط وزني 3.8 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب الرابع جاء العوامل الخاصة بالأداء بمتوسط وزني 3.7 وانحراف معياري 1.4 وفي الترتيب الخامس جاء العوامل التنظيمية بمتوسط وزني 3.6 وانحراف معياري 1.2. وفي الترتيب السادس جاء العوامل الخاصه بالرضا وفرص الإثراء بمتوسط وزني 3.2 وانحراف معياري 1.3.

علما بان دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها تؤكد ان درجات المتوسطات الوزنية لابعاد المقاييس عالية جدا وذات درجات تحقق كبيره حيث انها تتراوح جميعا بين 3.2 و 4.4 درجه ، كما يتضح من درجات المتوسطات الوزنية ان أبعاد متغيرات البحث لها ترتيب وفقا للمتوسط الوزني لبعض مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الابداعي مما يعكس علي درجات إرتباطهما بعوامل الاندماج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بقطاعات وزارة المالية . كما تشير قيم الإنحرافات المعيارية التي تبدو بقيم تتراوح بين 1.2 و 1.7 وهي قيم صغيرة نسبيا للإنحرافات المعيارية إلا أنها تؤكد أن قيم المتوسطات الوزنية متسقة ومتقاربة ، مما يشير بشكل واضح لمدي ترابط وتأثير كل من المتغيرات الثلاثة علي بعضهم البعض ، ويمكن أن نستنتج من نتائج المعالجات الإحصائية السابقة أن مهارة الثقة بالذات والمرونة والتكيف من مهارات تسويق الذات كانت من أعلي الابعاد تحققا في المتوسط الوزني كما كانت من أكثر الابعاد إرتباطا بالعوامل الخاصة بالفرد والعوامل الخاصة بمحتوي الوظيفة من عوامل الاندماج الوظيفي وأن مهارة القدرة علي تطوير الذات والقدرة علي الاقناع من مهارات تسويق الذات كانت من المهارات متوسطة التأثير في ارتباطها ببعدي العوامل الخاصة بالانجاز والعوامل الخاصة بالاداء من عوامل الاندماج الوظيفي. تليهم القدرة علي تقديم الذات في الترتيب المتأخر بالنسبة للوزن النسبي وكذلك في معاملات الارتباط الدالة بباقي عوامل الاندماج الوظيفي ، كما أتضح أن الطلاقة اللفظية والمرونة العقلية من خصائص السلوك الابداعي كانت من اعلي الخصائص تحققا في المتوسط الوزني كما كانت من اكثر العوامل الخاصة بالفرد والعوامل الخاصة بمحتوي الوظيفة من عوامل الاندماج الوظيفي، كما أتضح ان القدرة علي أستشعار المشكلات والمثابرة ومواصلة الاتجاه من خصائص السلوك الابداعي متوسطة التأثير في ارتباطها ببعدي العوامل الخاصة بالانجاز والعوامل الخاصة بالاداء من عوامل الاندماج الوظيفي . تليهم الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة في الترتيب المتأخر بالنسبة للوزن النسبي وكذلك في معاملات الارتباط الدالة بباقي عوامل الاندماج الوظيفي.

كما يتضح من مصفوفة الإرتباط القطرية السابقة في الجدول التالي أن هناك علاقة ترابط ذات معنوية موجبة بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي ، وكذلك توجد علاقة ترابط معنوية موجبة بين مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي ، كما تم رصد علاقة ترابط ذات معنوية موجبة بين مهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي ، وبصفة عامة تشير المصفوفة القطرية إلي أن معاملات الارتباط بين متغيرات البحث تشير إلي أن الغالبية العظمي من قيم معاملات الإرتباط مرتفعة موجبة، وهذا ما يمهد للإجابة علي تساؤلات وفروض البحث لتحديد مدي تأثير المتغيرات علي بعضها

جدول (4) يوضح معاملات الإرتباط بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع

متغيرات البحث الرئيسية	ابعاد متغيرات البحث	القدرة علي تطوير الذات	القدرة علي الاتباع والتكيف	الثقة بالذات	المرونة والتكيف	القدرة علي تقديم الذات	المرونة العقلية	الطلاقة اللفظية	القدرة علي استشعار المشكلات	المثابرة ومواصلة الاتجاه	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	عوامل خاصة بالفرد	عوامل خاصة بمحتوي الوظيفة	عوامل خاصة بالأداء	عوامل خاصة بالانجاز	عوامل تنظيمية	عوامل الرضا وفرص الإثراء
		1															



														1	0.71	القدرة على الاتقاع	مهارات تسويق الذات
														1	0.72	0.61	المرونة والتكيف
														1	0.73	0.72	الثقة بالذات
														1	0.71	0.72	القدرة على تقديم الذات
														1	0.73	0.72	المرونة العقلية
														1	0.71	0.72	الطلاقة اللفظية
														1	0.71	0.72	القدرة على استشعار المشكلات
														1	0.68	0.72	المثابرة ومواصلة الاتجاه
														1	0.69	0.71	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة
														1	0.67	0.71	عوامل خاصة بالفرد
														1	0.70	0.72	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة
														1	0.71	0.70	عوامل خاصة بالأداء
														1	0.67	0.69	عوامل خاصة بالإجاز
														1	0.58	0.64	عوامل تنظيمية
														1	0.70	0.71	عوامل الرضا وفرص الإثراء

## (2) نتائج الإجابة علي تساؤلات وفروض البحث :

تم ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل النظري والاحصائي إلى تقديم إجابات واضحة ، وقد اسفرت هذه التساؤلات عن خمسة فروض لمحاولة الإجابة علي تساؤلات البحث كانت نتائجها كالتالي :

(أ) نتائج الإجابة على الفرض الأول للبحث : يهدف هذا الفرض إلي إثبات تأثير أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير المستقل) علي عوامل الإندماج الوظيفي ( المتغير التابع) ، وكان الفرض الأول ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الإندماج الوظيفي لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الأول ، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الإبداعي (المرونة العقلية ،الطلاقة اللفظية ، القدرة علي أستشعار وتوقع المشكلات ،القدرة علي المثابرة ومواصلة الأتجاه نحو الهدف ، الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة) في تحديد تأثيرها علي عوامل الإندماج الوظيفي (عوامل خاصة بالفرد ،عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة ،عوامل خاصة بالأداء ، عوامل خاصة بالإندماج الوظيفي ،عوامل تنظيمية ،عوامل الرضا وفرص الإثراء) لتحديد مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع ويوضح الجدولين التاليين جدول (5، 6) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إنحدار المتغيرين

جدول (5) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد السلوك الإبداعي علي عوامل الإندماج الوظيفي

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> -2	F	Sig.f
أبعاد السلوك الإبداعي	المرونة العقلية	0.74	0.38	0.35	0.34	176.22	0.001
	الطلاقة اللفظية	0.61	0.32	0.28	0.27	148.93	0.001
	القدرة علي استشعار المشكلات	0.65	0.38	0.39	0.36	145.51	0.001
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	0.59	0.39	0.28	0.26	146.14	0.001
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	0.58	0.38	0.27	0.25	126.22	0.001
عوامل الإندماج الوظيفي	عوامل خاصة بالفرد	0.59	0.36	0.29	0.38	129.67	0.001
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	0.68	0.37	0.32	0.30	118.75	0.001
	عوامل خاصة بالأداء	0.65	0.36	0.29	0.34	126.29	0.001
	عوامل خاصة بالإنجاز	0.69	0.39	0.33	0.37	159.22	0.001
	عوامل تنظيمية	0.67	0.38	0.34	0.30	142.63	0.001
	عوامل الرضا وفرص الإثراء	0.58	0.35	0.23	0.28	144.63	0.001

يتضح من جدول (5) أن بُعد المرونة العقلية يعد أهم بُعد مفسر من أبعاد السلوك الإبداعي حيث ساهم في تفسير 38% ، 34% من التباين في أبعاد السلوك الإبداعي ثم يليه بُعد القدرة علي استشعار المشكلات الذي ساهم في تفسير 38% و 36% من أبعاد السلوك الإبداعي ويليه بُعد الطلاقة اللفظية الذي ساهم في تفسير 32% و 27% من التباين ثم بُعد المثابرة ومواصلة الإتجاه الذي ساهم في تفسير 39% و 26% من التباين لأبعاد السلوك الإبداعي، وأخيراً بُعد الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة الذي ساهم في تفسير 38% و 25% من التباين لأبعاد السلوك الإبداعي .

أما بالنسبة لمتغير عوامل الإندماج الوظيفي فقد جاءت العوامل الخاصة بالإنجاز كأهم عامل مفسر حيث ساهم في تفسير المتغير التابع بنسبة 39% و 37% ثم يليه العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة والتي ساهمت في تفسير 37% و 35% ، ثم العوامل التنظيمية والتي ساهمت في تفسير 38% و 35% من التباين في عوامل الإندماج الوظيفي ، وجاءت بعدها العوامل الخاصة بالأداء والتي ساهمت في تفسير 36% و 34% من التباين ثم جاءت العوامل الخاصة بالفرد والتي ساهمت في تفسير 36% و 38% من التباين ، وأخيراً عوامل الرضا وفرص الإثراء والذي ساهم في تفسير 35% و 28% من التباين في عوامل الإندماج الوظيفي ، وهكذا يتضح أن متغير أبعاد السلوك الإبداعي كان من القوه التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض جدول(6) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار أبعاد السلوك الإبداعي علي عوامل الإندماج الوظيفي.

جدول (6) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تأثير أبعاد السلوك الإبداعي علي عوامل الإندماج الوظيفي

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
أبعاد السلوك الإبداعي	المرونة العقلية	0.68	0.43	13.52	0.001	0.69	0.99	0.001
	الطلاقة اللفظية	0.58	0.36	12.46	0.001			
	القدرة علي استشعار المشكلات	0.59	0.37	12.53	0.001			
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	0.56	0.34	11.82	0.001			
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعاية	0.57	0.35	12.24	0.001			
عوامل الإندماج الوظيفي	عوامل خاصة بالفرد	0.56	0.55	12.96	0.001	0.58	0.96	0.001
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	0.57	0.56	12.39	0.001			
	عوامل خاصة بالأداء	0.54	0.53	11.86	0.001			
	عوامل خاصة بالإنجاز	0.69	0.69	13.38	0.001			
	عوامل تنظيمية	0.59	0.55	13.12	0.001			
	عوامل الرضا وفرص الإثراء	0.58	0.57	13.94	0.001			
								ن = 389

ويتضح من جدول (6) أم معاملات الانحدار المعيارية (B, Beta) كانت قيماً موجبة بالنسبة لكل الأبعاد الفرعية من أبعاد السلوك الإبداعي ، وكذلك عوامل الإندماج الوظيفي ، كما تشير نتائج (T .value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig .f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره 0.001 ، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير موجب معنوي بين المتغير المستقل بأبعاده وعوامل المتغير التابع .

(ب) نتائج الإجابة على الفرض الثاني للبحث : يهدف هذا الفرض الثاني إلي إثبات تأثير أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير المستقل) علي مهارات تسويق الذات ( المتغير الوسيط) ، وكان الفرض الثاني ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الإبداعي و مهارات تسويق الذات لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الثاني ، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الإبداعي (المرونة العقلية ،الطلاقة اللفظية ، القدرة علي أستشعار وتوقع المشكلات ،القدرة علي المثابرة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف ، الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعاية) في تحديد تأثيرها علي مهارات تسويق الذات وهي (القدرة علي تطوير الذات و القدرة على الاقناع و المرونة والتكيف و الثقة بالذات و القدرة علي تقديم الذات ) لتحديد تأثير المتغير المستقل علي المتغير الوسيط ويوضح الجدولين التاليين جدول (7، 8) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إنحدار المتغيرين ، حيث (ن) = 379

جدول (7) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد السلوك الإبداعي علي مهارات تسويق الذات

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> -2	F	Sig.f
أبعاد السلوك الإبداعي	المرونة العقلية	0.67	0.45	0.29	0.33	176.29	0.001
	الطلاقة اللفظية	0.65	0.37	0.26	0.29	128.98	0.001
	القدرة علي أستشعار المشكلات	0.66	0.38	26.0	0.36	143.56	0.001
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	0.58	0.35	0.28	0.26	29.136	0.001
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعاية	0.59	0.36	0.25	0.28	149.2	0.001
مهارات تسويق الذات	القدرة علي تطوير الذات	0.56	0.33	26.0	0.28	139.52	0.001
	القدرة على الإقناع	0.61	0.35	0.23	0.32	138.79	0.001
	المرونة والتكيف	0.63	0.37	0.29	0.36	141.29	0.001
	الثقة بالذات	0.65	0.39	24.0	0.37	169.24	0.001
	القدرة علي تقديم الذات	0.59	0.33	26.0	0.32	129.69	0.001

يتضح من جدول (7) أن بُعد المرونة العقلية يعد أهم بُعد مفسر من أبعاد السلوك الإبداعي حيث ساهم في تفسير 45% ، 33% من التباين في أبعاد السلوك الإبداعي ثم يليه بُعد القدرة علي أستشعار المشكلات الذي ساهم في تفسير 38% و 36% من أبعاد السلوك الإبداعي ثم بُعد الطلاقة اللفظية الذي ساهم في تفسير 37% و 29% من التباين في أبعاد السلوك الإبداعي ثم بُعد الثقة بالنفس وحس المسؤولية الذي ساهم في 36% و 28% من التباين وأخيراً بُعد المثابرة ومواصلة الإتجاه الذي ساهم في تفسير 35% و 26% من التباين لأبعاد السلوك الإبداعي .

أما بالنسبة لمتغير مهارات تسويق الذات فقد جاءت مهارة الثقة بالذات كأهم مهارة مفسرة حيث ساهمت في تفسير المتغير الوسيط بنسبة 39% و 37% ثم يليه مهارة المرونة والتكيف والتي ساهمت في تفسير 37% و 36% ، ثم مهارة القدرة علي الإقناع والتي ساهمت في تفسير 35% و 32% من التباين في مهارات تسويق الذات ، وجاءت بعدها مهارة القدرة علي تقديم الذات والتي ساهمت في تفسير 33% و 32% من التباين ، وأخيراً جاءت مهارة القدرة علي تطوير الذات والتي ساهمت في تفسير 33% و 28% من التباين في مهارات تسويق الذات وهكذا يتضح أن متغير أبعاد السلوك الإبداعي كان من القوه التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض جدول (8) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار أبعاد السلوك الإبداعي علي مهارات تسويق الذات.

ويتضح من الجدول التالي أن معامات الانحدار المعيارية ( Beta, B ) كانت قيمة موجبة بالنسبة لكل الأبعاد الفرعية من أبعاد السلوك الإبداعي ، وكذلك مهارات تسويق الذات ، كما تشير نتائج (T.value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig.f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره 0.001، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة موجبة معنوية بين المتغير المستقل بأبعاده وأبعاد المتغير الوسيط.

جدول (8) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تأثير أبعاد السلوك الإبداعي علي مهارات تسويق الذات

Sig.f	F	المعامل الثابت	Sig.t	قيمة T.	Beta	B	أبعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث الرئيسية
0.001	0.98	0.67	0.001	14.53	0.44	0.65	المرونة العقلية	أبعاد السلوك الإبداعي
			0.001	13.36	0.37	0.56	الطلاقة اللفظية	
			0.001	14.13	0.39	0.58	القدرة علي أستشعار المشكلات	
			0.001	12.84	0.38	0.54	المثابرة ومواصلة الاتجاه	
			0.001	13.21	0.36	0.57	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	
0.001	0.95	0.59	0.001	11.96	0.54	0.59	القدرة علي تطوير الذات	مهارات تسويق الذات
			0.001	12.32	0.57	0.58	القدرة على الإقناع	
			0.001	13.85	0.59	0.59	المرونة والتكيف	
			0.001	13.88	0.68	0.69	الثقة بالذات	
			0.001	11.92	0.56	0.57	القدرة علي تقديم الذات	

**ج) نتائج الإجابة علي الفرض الثالث للبحث :** يهدف هذا الفرض إلي اختبار تأثير المتغير الوسيط التفاعلي (Moderator) مهارات تسويق الذات علي عوامل الاندماج الوظيفي ( المتغير التابع) وينص هذا الفرض علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين مهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي لدي عينة البحث ، ولأختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression Analysis ويظهر في جدول (9) نتائج هذا التحليل ويتضح من نتائج الجدول أن مؤشرات معاملات نموذج الانحدار تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين مهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي و يشير معامل التحديد  $R^2$  إلي أن مهارات تسويق الذات تفسر حوالي 7.3% من التباين في عوامل الاندماج الوظيفي ، ويشير معامل جوهرية النموذج F عند مستوي دلالة 0.001، وتشير نتائج (T. value) إلي معنوية معاملات النموذج، وأن إتجاه العلاقة إيجابي ، وبالتالي تم ثبوت صحة الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي معنوي بين مهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي لدي عينة البحث

جدول(9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مهارات تسويق الذات علي عوامل الاندماج الوظيفي

Sig.t	قيمة T.	Beta	B	R	المتغير
			0.283		ثابت الانحدار
0.001	5.18	0.26	0.263	0.350	مهارات تسويق الذات
				25.88	F
0.001				0.073	الدلالة معامل التحديد $R^2$

ويلاحظ من تحقق الفروض الثلاثة السابقة أن قيم الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث تشير إلي أن الغالبية العظمي من قيم معاملات الارتباط مرتفعة موجبة ، وبالتالي سوف يتم إجراء الوساطة التفاعلية (Moderation) لأختبار دور مهارات تسويق الذات كمتغير وسيط بين أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير مستقل وعوامل الاندماج الوظيفي كمتغير تابع وهذا ما يؤكد الفرض الرابع للبحث

د) نتائج الإجابة علي الفرض الرابع للبحث : يهدف الفرض الرابع إلى التعرف على تأثير مهارات تسويق الذات (كمتغير وسيط تفاعلي) في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي (كمتغير مستقل) و عوامل الاندماج الوظيفي (كمتغير تابع) ، وكان الفرض الرابع للبحث ينص علي **تؤثر مهارات تسويق الذات ( كمتغير وسيط تفاعلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي( كمتغير مستقل ) وعوامل الاندماج الوظيفي (كمتغير تابع )** **لدي عينة البحث** ، وقد تم اختبار الفرض الرابع والتحقق من شروط الوساطة التفاعلية بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وأن المتغير المستقل سبب حدوث المتغير التابع ، ثم تم ضرب المتغير المستقل  $\times$  المتغير الوسيط لعمل علاقة التفاعل ، وعمل إنحدار للمتغير التابع على ناتج تفاعلها معاً ، ووجد وعندما أصبحت العلاقة بين المتغير أن هذه العلاقة معنوية ، وهذا يعد الشرط الأساسي للوساطة التفاعلية المستقل والتابع في وجود الوساطة التفاعلية (الوسيط التفاعلي  $\times$  المتغير المستقل) صفرية ، فإن الوساطة التفاعلية تكون مثلي (كاملة) ، ولإختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة stepwise بطريقة Multiple Regression بين المتغير المستقل و المتغير التابع إجمالاً ، كما يتضح من الجدولين (10، 11)

جدول رقم (10) يوضح نتائج الإنحدار التدريجي المتعدد لعوامل الاندماج الوظيفي على المتغير المستقل أبعاد السلوك الإبداعي بعد دخول المتغير الوسيط مهارات تسويق الذات

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup> -2	F	Sig.f
عوامل الاندماج الوظيفي أبعاد السلوك الإبداعي	0.58	0.36	-----	0.36	126.25	0.00
مضروب مهارات تسويق الذات $\times$ أبعاد السلوك الإبداعي	0.68	0.38	0.09	0.37	71.58	0.00
مهارات تسويق الذات	0.68	0.37	0.08	0.37	52.76	0.00

جدول ( 11 ) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لعوامل الاندماج الوظيفي على المتغير المستقل أبعاد السلوك الإبداعي بعد دخول المتغير الوسيط مهارات تسويق الذات

المتغيرات	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
عوامل الاندماج الوظيفي أبعاد السلوك الإبداعي (إجمالاً)	1.08	0.48	10.31	0.00			
مضروب مهارات تسويق الذات $\times$ أبعاد السلوك الإبداعي	0.062	0.18	3.04	0.00	0.38	42.8	0.001
مهارات تسويق الذات	0.09	0.07	2.14	0.00			389 = ن

ويتضح من الجدولين أن النتائج أظهرت أن النموذج قد أبقى على المتغير المستقل (أبعاد السلوك الإبداعي) والمتغير الوسيط (مهارات تسويق الذات) ومضروب مهارات تسويق الذات مع أبعاد السلوك الإبداعي (الوساطة التفاعلية) ، وكانت هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بينما لوحظ من نتائج



الجدول السابق رقم (10) أن هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين مضروب أبعاد السلوك الإبداعي مع مهارات تسويق الذات (الوساطة التفاعلية) و عوامل الاندماج الوظيفي ، وأن هذا المضروب أثر على علاقة المتغير المستقل (أبعاد السلوك الإبداعي) بالمتغير التابع (عوامل الاندماج الوظيفي) وحولها من علاقة إيجابية مستوية إلى علاقة طردية وذلك يعد من شروط الوساطة التفاعلية ويلاحظ من نتائج جدول (11) أن مضروب مهارات تسويق الذات مع أبعاد السلوك الإبداعي لديه القدرة على التنبؤ بعوامل الاندماج الوظيفي ، حيث كانت قيمة  $F=42.8$  عند مستوى معنوية (0.001) وأنه فسر (6.2%) من التباين في عوامل الاندماج الوظيفي ، وأن الوسيط التفاعلي أدى إلى زيادة قيمة  $R^2$  للعلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الإبداعي و عوامل الاندماج الوظيفي (2.7%) بمقدار (26%) إلى (37%) ولم يتسع البحث الحالي لإختبار تأثير الوسيط التفاعلي مهارات تسويق الذات في العلاقة بين كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير المستقل) وعوامل الاندماج الوظيفي (المتغير التابع) حيث تم عمل التحليلات السابقة للمتغيرين المستقل والتابع (إجمالاً) ولم يتعرض البحث الحالي لتحليل العلاقة مع الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث ، وهي متروكة لبحوث أخرى مستقبلية .

**نتائج الإجابة علي الفرض الخامس :** كان الفرض الخامس للبحث ينص علي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس أستجاباتهم علي أستبيان مهارات تسويق الذات ، علي درجات تقييمهم لأبعاد السلوك الإبداعي لديهم ، وعلي عوامل الاندماج الوظيفي بينهم ، وقد تم إستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في أبعاد متغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي لدي الموظفين والتي ترجع لاختلاف مهارات تسويق الذات لديهم فكانت نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول التالي: حيث يتضح من الجدول التالي أن المتوسطات والانحرافات المعيارية التي تبني عليها الفروق الداله بين أفراد عينة البحث الاساسية والتي تم تقسيمها لثلاث مجموعات فرعية ( مرتفعين ومتوسطين ومنخفضين ) في مهارات تسويق الذات حيث تم المقارنة ودراسة الفروق بينهما علي متغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي حيث يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة علي كل بعد من أبعاد المتغيرين السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي مبينا أن النتائج تشير الي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشر قوي لفروق داله بين المجموعات الثلاثة مما يعطي دلالة واضحة لفروق داله بينهما لاختلاف مهارات تسويق الذات. ويتضح من الجدول التالي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 في عوامل الاندماج الوظيفي فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي العوامل الخاصة بمحتوي الوظيفة والعوامل الخاصة الانجاز والعوامل الخاصة بالاداء والعوامل التنظيمية ترجع لاختلاف مهارات تسويق الذات ، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 في عوامل الاندماج الوظيفي لدي الموظفين فيما يتعلق ببعدي العوامل الخاصة بالفرد وعوامل الرضا وفرص الاثراء الوظيفي ترجع لاختلاف مهارات تسويق الذات. كذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 في أبعاد السلوك الإبداعي لدي الموظفين فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعد المرونة العقلية ترجع لاختلاف مهارات تسويق الذات. كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 في أبعاد القدرة علي

أستشعار المشكلات والطلاقة اللفظية والمثابرة ومواصلة الإتجاه والثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة ترجع لاختلاف مهارات تسويق الذات. وهذا يتوافق مع دراسة (Doody, S. J. 2007)

جدول (12) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لابعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي التي ترجع لاختلاف درجات أستجابات الموظفين علي أستبيان مهارات تسويق الذات

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية لمتغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري		
		مرتفعين	متوسطين	منخفضين	مرتفعين	متوسطين	منخفضين
أبعاد السلوك الإبداعي	المرونة العقلية	28.7	22.8	15.7	3.7	2.5	1.3
	الطلاقة اللفظية	31.3	24.7	16.4	2.9	2.3	1.8
	القدرة علي أستشعار المشكلات	26.1	21.2	14.5	3.8	3.6	1.4
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	25.2	20.5	13.2	1.1	2.1	1.2
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	28.5	22.2	15.6	3.4	2.3	1.2
	أبعاد السلوك الإبداعي ككل	116.4	96.4	74.6	3.6	2.6	1.9
عوامل الاندماج الوظيفي	عوامل خاصة بالفرد	26.8	22.7	16.6	1.8	2.2	1.3
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	25.3	21.4	15.6	3.4	3.3	1.4
	عوامل خاصة بالأداء	21.6	18.8	13.4	3.9	2.3	1.3
	عوامل خاصة بالإنجاز	23.2	19.9	14.2	3.2	2.9	1.5
	عوامل تنظيمية	20.5	17.6	12.6	2.9	3.4	1.6
	عوامل الرضا وفرص الإثراء	19.8	15.3	11.8	1.6	1.6	1.2
	الاندماج الوظيفي ككل	159.8	116.8	96.4	2.2	3.2	1.3

جدول (13) يوضح دلالة الفروق في ابعاد الاداء الفعال والاندماج الوظيفي والتي ترجع لاختلاف مستوي مهارات تسويق الذات

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية لمتغيري الاندماج الوظيفي والاداء الاداري الفعال	مجموع المربعات			درجات الحرية			متوسط المربعات		قيمة ف	مستو لدلالة
		بين مجموعا ت	داخل مجموعا ت	كلي	بين مجم	داخل مجم	كلي	بين مجم	داخل مجم		
عوامل الاندماج الوظيفي	عوامل خاصة بالفرد	412.7	1910	19948	2	3.3	3.5	391	68.4	5.1	0.05
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	408.5	1840	19245	2	3.3	3.5	376	62.5	4.8	0.01
	عوامل خاصة بالأداء	392.4	1690	17982	2	3.3	3.5	296	52.2	4.3	0.01
	عوامل خاصة بالإنجاز	402.8	1720	18939	2	3.3	3.5	351	59.7	4.7	0.01
	عوامل تنظيمية	346.3	1620	16549	2	3.3	3.5	271	47.9	3.7	0.01
	عوامل الرضا وفرص الإثراء	258.8	1571	15484	2	3.3	3.5	151	33.4	3.1	0.5
أبعاد السلوك الإبداعي	الاندماج الوظيفي ككل	912.7	19262	189875	2	3.3	3.5	1361	631	6.9	0.01
	المرونة العقلية	332.4	1747	18986	2	3.3	3.5	379	39.2	4.4	0.05
	الطلاقة اللفظية	363.5	1961	17998	2	3.3	3.5	408	41.7	4.8	0.01
	القدرة علي أستشعار المشكلات	312.8	1658	16945	2	3.3	3.5	371	37.9	3.7	0.01
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	258.8	1582	15448	2	3.3	3.5	351	35.4	3.2	0.01
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	615.5	17307	179548	2	3.3	3.5	1382	432	5.2	0.01
	أبعاد السلوك الإبداعي ككل	812.6	19366	186873	2	3.3	3.5	1352	639	6.8	0.05

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المجموعات الثلاثة (منخفضين - متوسطين - مرتفعين) في مستوى مهارات تسويق الذات في الاستجابة علي متغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي تم استخدام اختبار أقل فرق دال  $LSD$  كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (14) يوضح المقارنات البعدية بين المجموعات مختلفة مهارات تسويق الذات في الاستجابة حول مستوى أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية لمتغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي	متوسط الفروق			الفروق بين المجموعات (ف)		
		مرتفعين	متوسطين	منخفضين	مرتفعين		
					متوسطين	مرتفعين	
عوامل الاندماج الوظيفي	عوامل خاصة بالفرد	25.3	21.9	15.8	3.7	1.7	0.01
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	24.7	20.2	13.3	3.6	1.6	0.01
	عوامل خاصة بالأداء	21.9	18.3	11.7	1.9	1.3	0.01
	عوامل خاصة بالإنجاز	23.2	19.4	12.5	2.4	1.5	0.01
	عوامل تنظيمية	20.3	17.4	10.1	1.7	1.2	0.01
	عوامل الرضا وفرص الإثراء	19.8	16.7	9.6	1.5	0.99	0.01
	الاندماج الوظيفي ككل	113.2	95.4	64.6	5.6	3.9	0.01
أبعاد السلوك الإبداعي	المرونة العقلية	25.6	20.5	15.3	3.7	1.8	0.01
	الطلاقة اللفظية	26.7	21.3	16.6	3.6	1.9	0.01
	القدرة علي أستشعار المشكلات	23.9	18.9	14.5	2.4	1.6	0.01
	المثابرة ومواصلة الاتجاه	20.3	15.2	13.4	1.9	1.5	0.01
	الثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعابة	106.3	91.2	72.7	5.6	3.9	0.01
	أبعاد السلوك الإبداعي ككل	111.4	93.2	66.2	5.2	3.8	0.01

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق في عوامل الاندماج الوظيفي لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في مهارات تسويق الذات حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي ومتوسطي مهارات تسويق الذات كبيره ولكنها كانت دالة إحصائياً. وهذا ما يتفق مع دراسة ( كريمه السنوسي وعبد اللطيف حجاج، 2019) والتي توصلت الي اثر التمكين كمتغير متعلق بالاندماج الوظيفي بالسلوك الابداعي للعاملين، أما بالنسبة لمتغير أبعاد السلوك الإبداعي فيتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في مهارات تسويق الذات حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي ومتوسطي مهارات تسويق الذات كبيره ولكنها كانت دالة إحصائياً

### القسم الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات .

يتضمن مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث بتحقيق فروضه ، وأهم التوصيات وآليات تنفيذها :  
أ-مناقشة تحقق نتائج الفرض الأول : كان الفرض الأول يهدف إلي اكتشاف تأثير المتغير المستقل أبعاد السلوك الإبداعي علي المتغير التابع عوامل الاندماج الوظيفي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع فالرغبة في العمل والأداء المتميز المبدع والفعال سمة من سمات الأشخاص المندمجين في أعمالهم ويشعرون بأن هذا العمل يحتاج ألي لمسات من العطاء ، وبالتالي يقوم الموظف بدوره كاملاً في تحقيق أهداف المؤسسة لذا فإنه يسعى إلي البحث عن طرق جديدة لأداء عمله بفعالية ويطور ذاته وإمكاناته حتي يحصل علي التميز بين زملائه فيشعر أن لعمله معني وأنه مقبول ومرحب به ، يل وموضع تقدير من زملائه ورؤسائه مما يعطيه الدافع لمزيد من التطوير لمهام عمله ، ولذلك يرتبط السلوك الإبداعي للأفراد داخل عملهم بإنماجهم في وظائفهم ، كما أن هناك عدد من المؤثرات تتمثل في أسلوب القيادة والإشراف المتبع ونوعية العمل ومحتواه وأنظمة الحوافز المادية والمعنوية المطبقة ، ومدى توفر فرص متاحة أمام العاملين للتقدم ، وكذلك مناخ العمل الذي تتيحه المنظمة متمثلة في الاحترام والعدل والمصادقية والزمالة وفخر الموظف بكونه ينتمي لهذا الكيان ، ووجود علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بعضهم البعض. وقد أعطتنا نتائج المعالجات الإحصائية للفرض الأول ترتيباً لأبعاد السلوك الإبداعي حيث ظهرت المرونة العقلية والقدرة علي أستشعار المشكلات كأهم الأبعاد ثم تلاها المثابرة ومواصلة الإتجاه والطلاقة الفكرية والثقة بالنفس وحس المسؤولية ، مما يدل علي أن مجموعة العوامل السابقة وغيرها تشكل في مجملها أبعاداً للسلوك الإبداعي، وتؤثر هذه العوامل في بعضها البعض، كما تؤثر بدورها متفرقة أو مجتمعة علي سلوك وتصرفات العاملين ومدى إندماجهم في وظائفهم وبالتالي علي مستوى وفعالية الأداء ككل . وترى الباحثة إن إهمال الأبعاد المميزة للسلوك الإبداعي وعدم إعطائها الأهتمام الكافي يعتبر أحد المشكلات الرئيسية في إدارة المؤسسات نظراً لإنصراف الإدارة إلي الأهتمام غالباً بالجوانب التنظيمية والمادية والتي لا تتصل بالموظف مباشرة الذي هو جوهر العملية الإدارية مما يزيد من الخلافات والمشكلات بين الإدارة والعاملين بسبب عدم الأهتمام بعوامل الاندماج الوظيفي، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات التي تشير إلي علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع والتي سبق الأستناد إليها سابقاً في أستنتاج الفرض الأول وتدعم أهمية التركيز علي أبعاد السلوك الإبداعي في تحفيز ودعم عوامل الاندماج الوظيفي للموظف بما سينعكس علي علي مخرجات الأداء للمنشأة ودورها المجتمعي وجودة خدماتها التي ستتعرض علي ربحيتها مستقبلاً .

ب-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثاني : كان الفرض الثاني يهدف إلي اكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل أبعاد السلوك الإبداعي والمتغير الوسيط مهارات تسويق الذات وقد اثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثاني مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغير المستقل علي المتغير الوسيط وقد أظهرت نتائج معاملات الانحدار وجود معاملات إرتباط دالة بين أبعاد السلوك الإبداعي و مهارات تسويق الذات ، حيث ترتبط

أبعاد السلوك الإبداعي عند الأفراد ضمن مفهوم التميز لفرد دون الآخرين، ولا يأتي ذلك التميز إلا اعتماداً على الحصول على عناصر التميز، أي إمتلاك القدرات والإمكانات التي لا يمتلكها الآخرون، حيث أن هناك عناصر للمتميزين في الشركات ، والجديرين بنيل الأشياء التي لا يحق للآخرين نيلها ، سواءً مادياً أو معنوياً ، كما أن المهارات التي تعبر عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار غير مسبوقه، وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي، والدافعية التي تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة السلوك الإبداعي، وجميع هذه الخصائص ترتبط ارتباطاً وثيقاً دالاً بأبعاده مثل مرونة التفكير والقدرة علي أستشعار المشكلات والمثابرة ومواصلة الإتجاه والطلاقة الفكرية والقدرة علي توليد أفكار جديدة والثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعاية ، وبالتالي فإن جميع أبعاد السلوك الإبداعي من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين، اعتماداً على مستوى أكتسابه لهذه الأبعاد، وترتبط هذه الأبعاد بمهارات تسويق الذات، ففي السابق كان هناك مفاهيم متعددة للتسويق ومنها التسويق الأزرق،التسويق الأحمر، التسويق الأخضر والتسويق الاجتماعي وغيرها وقد ارتبط التسويق بالمنتج (المادي أو الخدمة) التي تقدمها المؤسسات ولكن في هذا البحث تم الحديث عن احد المفاهيم الحديثة والذي لايزال يلاقي جدلاً إدارياً الا وهو تسويق الذات ، أي المهارة والقدرة التي يمتلكها الفرد عندما يريد ان يسوق نفسه للجمهور وقد تناول البحث الحالي تسويق الذات من خلال خمسة مهارات هي القدرة علي تطوير الذات و القدرة على الإقناع و المرونة والتكيف و الثقة بالذات و القدرة علي تقديم الذات ،وعند توفر هذه المهارات لدى الفرد يمكن ان تتولد لديه قدره على تسويق ذاته بشرط امتلاكه مهارات السلوك الإبداعي والمتمثلة في مرونة التفكير والقدرة علي أستشعار المشكلات والمثابرة ومواصلة الإتجاه والطلاقة الفكرية والقدرة علي توليد أفكار جديدة والثقة بالنفس وحس المسؤولية وروح الدعاية وفي هذه الحالة لابد لأغلب الافراد الذين يهدفون إلى تسويق ذاتهم من التركيز على المحاور وأن تتوفر لديه المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي لتسويق نفسه، وأن يمتلك الثقة الكاملة بالنفس التي تمكنه من تسويق ذاته ،وأن يمتلك القدرة على إعادة ترتيب قابلياته ومهاراته وطرق تفكيره بما يتلاءم مع المواقف البيئية، وأن تكون لديه القدرة على الإقناع والتأثير في الجمهور لأجل تسويق ذاته لهم

بالإضافة إلي إمتلاك الذكاء الذي يساعده في تسويق ذاته ، والمسوق لذاته يبحث عن التأثير في الآخرين وقدرته على إثارة انتباههم حول المشكله المراد حلها ، وبالتالي سيحقق قيمه حقيقية لذاته ، كما أنه سيساعده ذلك في مراجعة خطته الآنية والمستقبلية في حالة فشله في تسويق ذاته. وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في العلاقة بين المتغيرين وتم الأستناد إليها في أستنتاج الفرض الثاني والتي أكدت علي مدي إرتباط أبعاد السلوك الإبداعي بإختلاف أنواعها بعوامل الإندماج الوظيفي حيث تدعمها وترسخها وتساعد علي تتميتها.

**ج-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثالث:** كان الفرض الثالث يهدف إلي أكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغير الوسيط مهارات تسويق الذات والمتغير التابع عوامل الإندماج الوظيفي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثالث مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير المتغيرالوسيط علي المتغير التابع ، فمهارات تسويق الذات

ميزة تنافسية للفرد، وقد تبين أن مهارات تسويق الذات تشير إلى الأبعاد المحددة لسلوك الموظف داخل عمله والكامنة وراء فشل أو نجاح أداء وظيفة معينة أو مجموعة معينة من الوظائف بفعالية ، وأن الشخص الذي يمتلك مهارات تسويق الذات غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الذي يملك مهارات تسويق الذات هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه ، اعتماداً على تميزه وإملاكه للخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرون ، ولأن نجاح الشركة الكلي يعتمد على مساهمة جميع الموظفين والأقسام فيها وتعاونهم لتطويرها. وإملاكها لموظفين قادرين على الاندماج الوظيفي بينهم تتطلب استثمار الكثير من الوقت والمال ، وإملاك الموظف لمهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي التي تساعده على التميز والفعالية يصبح لديه القدرة على التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية، وتنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه ، والمقدرة على التعاون مع الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة ، والإنصات الجيد والمقدرة على تقبل الاقتراحات والانتقادات وتوافر المصادقية والموضوعية في أداء العمل، والمقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية، والمقدرة على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات ، وكذلك التقييم الذاتي الدقيق كعرفة الشخص نقاط القوة والضعف لديه وإستخدام نقاط القوة بفعالية ، والرغبة في الإنتماء وتبدو في الإهتمام والإستمتاع الحقيقي بزماله الآخرين وبعُد النظر ويظهر في القدرة على خلق مفهوم جديد لرسالة المؤسسة ، والإتصال التصاعدي بإحاطة الرئيس علماً بكل التطورات الهامة الجيدة والسيئة في كل الأوقات، الإستخدام غير المتضارب لنفوذ المنصب ووضع آلية للحصول على التغذية المرتدة ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في العلاقة بين المتغيرين الوسيط والتابع وتم الاستناد إليها في إستنتاج الفرض الثالث ، والتي أجمع معظمها على أهمية مهارات تسويق الذات في تحسين عوامل الاندماج الوظيفي .

**د-مناقشة تحقق نتائج الفرض الرابع:** كان الفرض الرابع يهدف إلى اكتشاف الوساطة التفاعلية للمتغير الوسيط مهارات تسويق الذات في العلاقة بين المتغير المستقل أبعاد السلوك الإبداعي والمتغير التابع عوامل الاندماج الوظيفي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الرابع مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي دور المتغير الوسيط في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبه معنوية بين مهارات تسويق الذات وعوامل الاندماج الوظيفي حيث تفسر مهارات تسويق الذات (9,4% ) من التباين في مجمل معايير عوامل الاندماج الوظيفي، كما يتضح من جدول (10،11) وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يتبنون ويتسمون بمهارات تسويق الذات بشكل مرتفع يحققون مؤشرات أعلى في عوامل الاندماج الوظيفي ، كما أظهرت نتائج البحث الحالي وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي ، كما أظهرت أن متغير مهارات تسويق الذات هو أقوى مفسر للتباين في عوامل الاندماج الوظيفي، مما يدل على ضرورة الأهتمام ببرامج التدريب على مهارات التفكير والسلوك الإبداعي وتفعيل آليات للتواصل بينهم، و كذلك ضرورة الأهتمام بمهارات تسويق الذات عند أختيار الموظفين الجدد، حيث اتضح أنه عندما تتعافل إدارات الموارد البشرية بالشركات عن مهارات تسويق الذات عند أختيار ومتابعة الموظفين ، وعدم



الاهتمام بأبعاد السلوك الإبداعي التي تحفز الموظف وتدعم أدائه وأنتمائه للشركة ينجم عن ذلك طاقة من المشاعر السلبية التي تؤدي إلى سلوكيات تضر بمصلحة العمل والأفراد وبالتالي تتخفف عوامل الاندماج الوظيفي مما سينعكس على الأفراد والشركة ، كما يدل الدور التفاعلي لمهارات تسويق الذات في العلاقة بين أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي على ضرورة تدريب العاملين على تبني والاهتمام بمهارات تسويق الذات لديهم بالشكل الذي يحقق نوع من التوازن بين قدرات العاملين والأعباء الكمية الملقاة عليهم ، كما على الإدارة أن تقوم بمراجعة مهارات تسويق الذات الخمسة التي تناولها البحث الحالي ومدى توافرها في الموظف عند اختياره وتأهيله داخل الوظيفة التي سيقوم بها مع ضرورة وجود تغذية عكسية مستمرة ، لتوضيح أسباب زيادة أو انخفاض أبعاد السلوك الإبداعي وقياسها بشكل مستمر للوقوف على مستوى تقييم الموظفين لها والعلاج السريع لما ينقص منها مما يساعد على زيادة دافعيتهم للإنجاز ، حتى لا يكونوا عرضة لنقص في عوامل الاندماج الوظيفي ، كما يدل الدور التفاعلي لمتغيرات البحث الثلاثة على ضرورة تحسين قدرات العاملين على التواصل مع زملاءهم في العمل وتبادل المعلومات والتعاون، حيث تلعب أبعاد السلوك الإبداعي دوراً مهماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، فالعلاقات السيئة بين الأفراد داخل العمل تؤدي إلى الشعور بالعزلة والانسحاب من العمل مما يولد انخفاض في عوامل الاندماج الوظيفي مما يضر بمصلحة الشركة والعاملين بها ، مما يزيد من حدة التوتر ويحد من شعور العاملين بالثقة في الشركة .

**ه مناقشة تحقق نتائج الفرض الخامس :** كان الفرض الخامس يهدف إلى اكتشاف الفروق ذات الدلالة المعنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم على أساس استجاباتهم على أستبيان مهارات تسويق الذات ، على درجات تقييمهم لأبعاد السلوك الإبداعي لديهم ، وعلى عوامل الاندماج الوظيفي بينهم، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الخامس مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير أختلاف مستوى مهارات تسويق الذات ( مرتفع - متوسط -منخفض) ، إذ يعتبر العنصر البشري من العناصر الحرجة والنادرة التي يجب المحافظة عليها وتحفيزهم باستمرار لضمان تقديم مخرجات أداء ذات جودة عالية وبما يحقق الكفاءة والفعالية ، وأن نجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على أداء العاملين وسلوكهم الأبداعي واندماجهم وظيفياً داخل هذه المنشأة وقد أثبت البحث الحالي وجود ارتباطاً قوياً بين مستوى مهارات تسويق الذات ومتغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي حيث تشير النتائج الي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشراً قوياً لفروق بين المجموعات الثلاثة التي تختلف في مستوى مهارات تسويق الذات على متغيري أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي .كما أتضح من جدولي (12، 13، 14) حيث أشارت معظم النتائج إلي تفوق أصحاب المستوى المرتفع من مهارات تسويق الذات على أصحاب المستوى المتوسط والمنخفض ، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات التي أجمعت على إختلاف مستوى مهارات تسويق الذات، على أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي، كما يتضح من نتائج تحقق الفرض الخامس للبحث الحالي.وقد ضوء الإطار النظري للبحث إلي أن مستوى مهارات تسويق الذات ينعكس على أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي ويرتبط مستوى هذه المهارات والأبعاد بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، كذلك المبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة

وفرق العمل وغيرها، وبالطبع تختلف هذه المهارات باختلاف المستوى الوظيفي. و مهارات تسويق الذات ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية مثال التخطيط ، التنظيم ، التفويض ، الاتصالات ، تحقيق الإنضباط الوظيفي ، إتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية. و المهارات الفنية كما يؤثر مستوى مهارات تسويق الذات في تراكم المعارف والخبرات الفنية والعملية وبالتالي تنعكس علي فعالية وجودة الأداء ، ووفقاً لإرتباط متغيرات البحث الثلاثة معا ، فإن ذلك ينطبق علي متغير أبعاد السلوك الإبداعي التي تساعدهم علي الأداء المتميز والفعال لوظائفهم ، كما تشير نتائج تحقق الفرض الخامس إلي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق علي متغير أبعاد السلوك الإبداعي هي مجموعة المرتفعين في مهارات تسويق الذات علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً علي مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، ، أما بالنسبة لمتغير عوامل الاندماج الوظيفي فالفرق بين المتوسطين دال ويتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في مهارت تسويق الذات حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً علي مجموعتي المتوسطين والمنخفضين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية وهذا يشير بوضوح إلي ضرورة أنتباه متخذي القرار ومديري الشركات عند وضع معايير اختيار الموظفين لكل تخصص بمعرفة مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي المرتبطة بكل تخصص إداري والمرتبطة بعوامل الاندماج الوظيفي .

#### توصيات البحث وآليات تنفيذها :

توصلت نتائج البحث الحالي إلي تحقق جميع فروضه الخمسة حيث أثبتت المعالجات الإحصائية وجود علاقات تأثير إيجابية طردية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (مهارات تسويق الذات وأبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي) كما أثبت صحة الفرض الذي توقع وجود فروق دالة بين أفراد العينة علي متغير مهارات تسويق الذات بان المعالجات الإحصائية أثبتت وجود فروق بين مجموعات ( المرتفعين والمتوسطين والمنخفضين) علي متغير مهارات تسويق الذات في أبعاد السلوك الإبداعي وعوامل الاندماج الوظيفي مما يوجه أنظار الباحثين والمهتمين لأهمية زيادة وتنوع مجالات البحث في القطاعات محل البحث وغيرها من الشركات في المجالات المشابهة للوصول إلي نموذج إداري ذو كفاءة عالية، وتفعيل متغيرات تساعد علي الوصول لمؤشرات فعالية أعلى للأداء الوظيفي ، وتستند الباحثة إلي ربط نتائج البحث الحالي للوصول إلي أهم التوصيات التالية :

1- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا مجال تحسين عوامل الاندماج الوظيفي لأهمية الكشف والتقصي حول هذه المتغيرات وما لها من دور فعال في نجاح العمل وكفاءة الاداء في البيئة الإدارية وتحقيق الجودة والوصول للأهداف.

2- التأكيد علي رفع مستوى مهارات تسويق الذات بابعادها كمتغير هام وجوهري يرتبط إرتباطاً طردياً ايجابياً بالأداء الإداري الفعال وإندماج الموظفين مع زملائهم ووظائفهم ،وعمل دورات تدريبية للتعرف علي أهم مهارات تسويق الذات لما له من تأثير إيجابي علي جودة الاداء ورفع الانتاجية وتحسين مهارات العاملين ، وفتح باب الابداع والابتكار في اليات تنفيذ العمل

- 3- أن تتبنى أجهزة إدارات الشركات نظاماً من القيم كقاعدة لرفع أبعاد السلوك الإبداعي لدي الموظفين بإبعاده بما يدعم السلوك الإبداعي وتنظيم برامج تدريبية لدعم وتعزيز مهارات التفكير والسلوك الإبداعي.
- 4- التأكيد على نقل رؤية وأهداف الشركة بشكل واضح وشفاف إلى جميع العاملين لنشر وتحقيق مبادئ الجودة لتحقيق الاندماج الوظيفي والاهتمام بدعم مهارات تسويق الذات وتدعيم السلوك الإبداعي الذي سينعكس علي أداء الموظفين لعملهم.
- 5- إشراك الموظفين في وضع سياسة وأهداف الشركة لزيادة دعم الاندماج الوظيفي وتوسيع قاعدة صنع القرار لدعم السلوك الإبداعي وحتى تكون القرارات أكثر تحسناً وأكثر تحسناً لمشاركة جميع المنوطين بالتنفيذ في صنع وتنفيذ القرارات .
- 6- إعداد سيناريوهات مختلفة أستباقية لأي ظروف قد تطرأ ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على وضع الشركة لرفع درجات الاداء الاداري الفعال ومنح الموظف الشعور بالاندماج الوظيفي لديهم ويدعم السلوك الإبداعي ويرفع ويلبي حاجاتهم من الشركة
- 7- تعديل لائحة الموارد البشرية، بإضافة صلاحيات أكثر لأعضاء فريق العمل وعدم تركيز القرارات عند مستوى قياده فقط ، لرفع درجة المرونه والكفاءة الشخصية كمحفزات للاداء الاداري الفعال ، وكمقومات لدوافع الانجاز وتحقيق الذات .
- 8- الاستفادة من تجارب التحول الرقمي والتغيير الاداري لدى الشركات الأخرى الخاصة والحكومية من الناحية الإدارية والمالية لدعم أبعاد السلوك الإبداعي ورفع درجة الاندماج الوظيفي وكذلك المساعدة علي مهارات تسويق الذات.
- 9- بما أن نتائج البحث الحالي اكدت علي اهمية وتأثير الفروق الداله بين المرتفعين والمتوسطين والمنخفضين في مهارات تسويق الذات في أبعاد السلوك الإبداعي و عوامل الاندماج الوظيفي فلا بد من حرص الشركات علي وضع نظام لاختيار الدورات التدريبية المتخصصة القائم علي الاحتياجات والتي تتبع من قياس نقاط القوه والضعف لدي كل موظف والوصول لاحتياجاته التدريبية وفقاً لتقييم مقنن متصل بالمسار الوظيفي واحتياجاته للوصول للدرجة الوظيفيه الاعلي
- 10- ضرورة الاهتمام بمفهوم مهارات تسويق الذات بإعتبارها مكون هام وحيوي ومؤشر قوي لنجاح الفرد في وظيفته ، بما يمكن أن يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، وبالتالي تعزيز مهارات تسويق الذات في العمل ، ، وذلك بعمل دورات تدريبية في الشركات للمديرين ورؤساء الاقسام للتعرف علي كيفية ترسيخ هذه المفاهيم لدي موظفيهم وإمدادهم بنماذج تقييم للأداء تتطوي علي أبعاد السلوك الإبداعي وكذلك الأهتمام بتفاصيله واللدان يؤثران بدورهما في رفع مستوي عوامل الإندماج الوظيفي ، وكيفية تصميم لوحات وعبارات تحفيزية تتضمن الأبعاد والمهارات والعوامل التي تشكل مكونات متغيرات البحث الحالي تعلق داخل وخارج المكاتب لزراع أبعاد السلوك الإبداعي ، وتدعيم وترسيخ هذه المفاهيم والعبارات في عقول الموظفين .

11- يوصي البحث الحالي الوحدات الرئاسية ومتخذي القرار بالقطاعات محل البحث بإستخدام توصيات البحث لحالي في رفع مستوى وفعالية الأداء في شركاتهم ، بعد معرفة أثر أبعاد السلوك الإبداعي ومهارات تسويق الذات على عوامل الإندماج الوظيفي وسير العمل بالقطاع محل البحث ،حيث تبدو أن هناك حاجة إلي رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى العاملين و قيام القيادات بوظائف أخرى غير الإشراف على مرؤوسيههم ورفع مستوى كفاءة المرؤوسين ومهارتهم مما يقلل من عبء الإشراف ورفع مستوي روح التعاون بين الموظفين وتقليل تقشي الصدامات والصراعات بينهم .

12- يوصي البحث الحالي بضرورة حرص المسؤولين على تحديث وتطوير معارف الموظفين من خلال برامج التدريب المعدة خصيصا لهم تتناسب مع المستويات الإدارية التي يشغلونها تنفذ داخل شركاتهم ، والتخلص من العمالة الزائدة وخاصة غير المدربة، والاكتفاء بالكوادر المؤهلة والمدربة فقط ، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة وتوفير ما ينقصه من التخصصات الضرورية، والعمل على تجميع أنشطة الشركة المتشابهة في وحدات إدارية في تنفيذ بعض الوظائف المتشابهة، مع ضرورة منح الموظفين سلطة تعادل حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم ، مع ضرورة الاهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي للموظف ووضعه في المكان المناسب، حتى ينتج ويدع في أداء عمله، وقدمت الباحثة خطة تدريبية مرتبطة بالمسار الوظيفي تتضمن برامج تدريبية مستخلصة من نتائج هذه الابحاث في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

13- في ضوء ما تم التوصل إليه نظرياً وميدانياً ، يوصي البحث الحالي بضرورة تدعيم مهارات تسويق الذات لدي رؤساء الأقسام والمديرين بالقطاعات من خلال دعم إستراتيجية العمل الجماعي لضمان نجاح إجراءات التخطيط الإداري، مع ضرورة توضيح مهام ومسؤوليات كل موظف لضمان توجيه فعال ، وإقرار نظام للتواصل الفعال، ونظام للتحفيز لضمان جودة الأداء، ونظام للرقابة على مستوى القسم لضمان أبعاد السلوك الإبداعي المتميزة، وكذلك تحديد الأحتياجات المهنية والكفايات اللازمة للوصول إلى مهارات تسويق الذات على التنافس على مستويات الأداء والمتوافقة مع الأحتياجات المستقبلية ووفق رؤية الشركة ، وذلك بعمل تدريب ميداني علي العمل الجماعي بإستخدام أساليب تدريبية عملية بلعب الأدوار، داخل أو خارج الشركات

14- مساعدة ودعم القيادات العليا بالشركة للقيادات حتى يتمكنوا من بناء رؤية واضحة لمستقبل الموظفين المهني والإداري لأقسامهم التي ينتمون إليها، من أجل بناء رؤية مشتركة من خلال تحفيز وتشجيع وتمكين جميع القيادات التنفيذية، لدعم التغيير والتطوير لأقسام الشركة وتشجيع قيادات الشركة على اتخاذ القرار للمبادرات والمخاطر والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من مشاركة موظفيهم ، لتحقيق الإبداع المهني والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بمهارات تسويق الذات وتحقيق عوامل الإندماج الوظيفي وتدريب المديرين علي كيفية تعزيز العمل الجماعي لدى فريق العمل، من خلال تشجيع فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم، وتدعيم ثقافة المشاركة ،

وذلك بتحقيق عوامل إندماج وظيفي مرتفعة توصل للعمل الجماعي بين جميع القيادات والموظفين، وتم عمل خطط تدريبية لهذه الشركات تتضمن هذه المفاهيم علي شكل برامج تطبيقية وعملية ، وتم التسويق لها في القطاعات والفروع للشركات المشابهة لمجتمع البحث الحالي

15- يفتح البحث الحالي باب البدء ببحوث ودراسات مستقبلية امتداداً للبحث الحالي حول مهارات تسويق الذات لدى قطاعات أخرى ، ويطرح أبعاد وأنواع أخرى لها ، حيث لم يتسع المجال في البحث الحالي لدراسة العلاقات بين الأبعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات البحث وتم دراسة العلاقات إجمالاً بين المتغيرات الرئيسية، وكذلك يفتح البحث الحالي المجال للمهتمين بمجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالبحث عن أبعاد وأنواع أخرى لمهارات تسويق الذات لتساعد إدارات الموارد البشرية علي الأختيار وفقاً لهذه الأبعاد والعوامل.

16- أوصي البحث الحالي بعد أن أثبت أهمية أبعاد السلوك الإبداعي التي ، وهناك ابعاد أخرى طرحتها أبحاث أخرى ،وعمل دليل إرشادي يجمع فيه بحث مستقبلي جميع الجمل والعبارات الإرشادية والتحفزية والأفكار المراد زراعتها لتتحول إلي أفعال ثم عادات وسلوك مع تكرارها في بيئة العمل تشمل جميع أبعاد السلوك الأبداعي المحفزة والداعمة للسلوكيات الإيجابية ، وهذا الدليل سيكون مرجع لعمل اللوحات والإعلانات علي الشاشات داخل الشركات لدعم فكر أبعاد السلوك الإبداعي ومهارات تسويق الذات وعوامل الإندماج الوظيفي .

17- تبني البحث الحالي ستة عوامل للإندماج الوظيفي ، ويوصي البحث بضرورة تصميم نماذج أخرى لهذه العوامل من خلال أبحاث جديدة وباستخدام معايير جديدة للإندماج الوظيفي حيث يعتبر متغير عوامل الإندماج الوظيفي من أهم المتغيرات التابعة التي تؤثر علي مخرجات الأداء وربحية الشركات ودورها المنوط بها .

18- يحاول البحث الحالي أن يفتح المجال للشركات بالاستعانة بالدليل الأسترشادي لأبعاد السلوك الأبداعي ، كما يحاول أن يساعد الشركات والمهتمين بالخطط التدريبية المرتبطة بمتغيرات البحث ، وبمفهوم مهارات تسويق الذات بأنواعها ، وكذلك معايير فعالية الأداء الوظيفي ، وقد أجتهدت الباحثة بقدر الإمكان في ترسيخ هذه المفاهيم من خلال البرامج التدريبية التي أعدتها وقدمتها في قطاعات مختلفة وطبقته في أبحاث سابقة لها وتحويلها بعد نشرها لبرامج وخطط تدريبية تساعد بها الشركات والمؤسسات في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

### قائمة المراجع العربية

- 1- إبراهيم علي أبو شيبه ؛ عبد الله مفتاح الشويرف ؛ علي حسين زبلح ، (2021) ، الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي ، دراسة ميدانية علي عينة من مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينة مصراته بليبيا ، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية ، المجلد 3 العدد 2 ديسمبر 2021
- 2- احمد ماهر ، (2014) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الاسكندرية
- 3- احمد السيد كردي ( 2011 ) ، تأثير بعض مهارات التفكير الابداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية ، اطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الاعمال ، مجلة الجامعه المستنصرية ، العدد 4 اغسطس 2011
- 4- إسلام احمد عثمان ،(2018) ، الإستراتيجيات الإبداعية في تسويق رأس المال المعرفي للمنظمات الربحية المصرية عبر مواقع الشبكات الاجتماعية وعلاقتها بسمعة هذه المنظمات ، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلام جامعة القاهرة ، المجلد 2018 العدد 13 ص:81-184
- 5- السيد عبد الدايم عبد السلام سكران (2009) محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس ، المجلة المصرية للدراسات النفسية المجلد 19 العدد63
- 6- امينه بوعلام (2018) الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدي الموظف ، دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليده بالجزائر ، المجلد 4 العدد 8 اكتوبر 2018
- 7- ايمان مختار محمود عامر (2021) الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدي المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية ،مجلد31 عدد 110، ص : 111- 164
- 8- بلال هاشم النسور ،(2021) ، العلاقة بين ابعاد البراعة التدريبية وتطوير ديناميكية الاداء الوظيفي لفرق العمل في ضوء نظرية التعليم التجريبي ، دراسة ميدانية علي العاملين في البنوك التجارية الاردنيه ، كلية إدارة الاعمال - جامعة البلقاء التطبيقية.
- 9- جودت عزت عبد الهادي ، سعيد حسني العزه ، (2014)، التوجيه المهني ونظرياته ، دار الراية عمان الاردن



- 10- حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، (2020) علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 11 ، العدد 1، يناير 2020، ص: 388-365
- 11- حمودي حاج صحراوي ، (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة ، دراسة تحليلية من وجهة نظر مؤسسة روييه للعصائر ، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1 المجلد 16 العدد 1 يناير 2016
- 12- خلود زهرة، (2017) دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة، العدد 17 المجلد 02
- 13- راندا العكاشة، (2020)، مفهوم السلوك الابداعي في العمل في المؤسسات المهنية ، دار الفكر للنشر - عمان - الاردن
- 14- رجب حسنين محمد رفاعي، (٢٠٠٩) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- 15- رعد حسن الصرن، (2001)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، ادارة الابداع والابتكار ، الجزء الثاني ، دار الرضا للنشر ، سوريا - دمشق .
- 16- سامي محمد ملحم ، (2015)، مبادئ التوجيه والارشاد المهني ،دار الراية دمشق للنشر، سوريا
- 17- سعيد سالم مؤيد ، (2002) ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، عمان، الاردن، دار وائل .
- 18- سلوى تيشات، (2021) الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
- 18- شريف نافع ابراهيم ، (2018)، الاستراتيجيات الاتصالية الإبداعية المستخدمة في حملات التسويق الاجتماعي بالصحف المطبوعة ومواقع التواصل الاجتماعي ، المجلة العلمية لبحوث الصحافة ، ابريل 2018، المجلد 2018، العدد 14 الجزء الاول ، ص:147-190
- 19- طارق بن خليف ،نور الهدي بن خليف ،محمد بن سليمان،(2021) بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي-دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة ، مجلة دفاتر اقتصادية ،جامعة زيدان بن عاشور بالجلفة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المجلد 12 العدد 1، مايو 2021 ، ص : 105-124
- 20- طارق محمد السويدان ، محمد اكرم العدلوني (2004) مبادئ الابداع ، دار قرطبه للنشر والتوزيع
- 21- طارق السويدان ، (2016) ، مقياس السلوك الابداعي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن

- 22- ظاهر رشاد القرشي ، محمود حسين أبو جمعه ،(2021)،أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، المجلد 6، العدد 2، مايو 2021
- 23- عبد الله أحمد العولقي (2019) أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط : بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ، مجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد 03 / العدد: 03 / أكتوبر، ص 221-26
- 24- عبد الله النافع ،(2016)، قياس التفكير الابداعي ( تقنين مقياس تورانس للتفكير الابداعي وتطبيقاته في البيئة السعودية ) ورقة بحثية مقدمه الي الملتقي الإداري الخامس للإبداع والتميز الإداري اكتوبر 2016
- 25- عبير ابراهيم محمد ، رجب عزي ، (2020) تأثيرات استخدام المعلنين لحملات تسويق المؤثرين عبر المنصات الالكترونية Influencer Marketing Campaigns على سلوكيات الشراء وعلاقتها بقضايا حماية المستهلك ، المجلة المصرية لبحوث الراي العام ، المجلد 19 ، العدد 2، ابريل 2020، ص: 531-570
- 26- عسلي نور الدين (2018) ، دراسة اثر الاندماج الوظيفي علي الاداء الإبداعي للعاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينه في مستشفى الزهراوي ولاية المسيله ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 11 العدد 1 ص: 142-153
- 27- علي السيد جمعه ابو حشيش ، (2021)، اثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل علي الاداء الابتكاري للمنظمة ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية تكنولوجيا الاداره ونظم المعلومات ، جامعة بور سعيد المجلد 22 العدد الرابع ، اكتوبر
- 28- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ،(2016) ،أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ،جامعة الشرق الأوسط -كلية إدارة الأعمال ، ديسمبر 2016
- 29- عمر وصفي العقيلي، (2005) "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل عمان.
- 30- فتحية احمد عبد القادر بهنسي،(2022)، المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 117 العدد 1 يناير 2022 ص: 1205-1230
- 31- كريمه السنوسي وعبد الرؤوف حجاج، (2019) اثر التمكين علي السلوك الابداعي للعاملين- دراسة حاله اتصالات الجزائر -ورقله- المجله الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 5 العدد 1، ص: 79-90
- 32- محمد ابراهيم عطاالله ، (2018)، فعالية برنامج إرشادي معرفي انفعالي سلوكي لتنمية الدافعية الذاتية الأكاديمية وأثره على خفض التسويف الأكاديمي لدى المتعثرين دراسيا من طلاب الجامعة ، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة ،المجلد ، العدد 49 يناير 2018، ص: 465-507
- 33- محمد عبد الحميد الشيخ حمود ، (2015)، التوجيه والارشاد المهني ، دار قباء الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع

- 34- محمد عيد محمد، (2020) ، الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدي الموظفين ، رسالة ماجستير مقدمه بكلية الاداب جامعة القادسية - الديوانية - العراق
- 35- منيرة سلامي،سفيان سليمان ، (2011)، التسويق بالعلاقات كمدخل حديث إبداعي لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة علي مؤسسة RAMCIF services ، اطروحة رسالة ماجستير مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 3 العدد 8
- 36- نايف بن حمد الجابر ، (2020)، ادوات التسويق الذاتي ، كتاب اليكتروني الدكتور نايف الجابر ، التصاميم والعلامات التجارية ، منتدى تواصل نوفمبر 2020
- 37- هاله فهمي ابراهيم السيد ،(2020)، الاندماج الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي المرحلة الثانوية العامة، رسالة ماجستير مقدمه بكلية التربية جامعة السادات ، بمدينة السادات
- 38- هانيء عبد المنعم محمد خليفة ، (2023) ، الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط فى العلاقة التفاعلية بين الإرتباط الوظيفي وإبداع للعاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة)، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، المجلد 47، العدد 3، يوليو 2023 ص 1-50
- 39- هند محمد ابراهيم، ارزاق محمد عطية ، (2020)، برنامج تدريبي قائم على مدخل التفكير التصميمي لتنمية مهارات تسويق الذات و خفض قلق المستقبل المهني لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان ، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية جامعة حلوان ، المجلد 6 العدد 30 سبتمبر 2020 ص: 37- 107
- 40- ولاء علي جودت الجاف ؛ داليا خالد فائق (2019) ، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الاداء الوظيفي دراسة تحليلية لأداء عينة من الموظفين في فنادق الاربعة والخمس نجوم في مدينة السلبيمانية العراق ، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع المجلد العدد39 تصدر في الامارات
- 41- يزيد الوليد بشار ، (2002) ، المفاهيم الادارية الحديثة، ، عمان، الاردن، دار الراهية .
- 42- يوسف حجيم الطائي ،(2009) ، نموذج تسويق الذات وعلاقته بمهارات التفكير الإبداعي دراسة تحليلية لأراء عينة من المجهيين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية بقسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعه الكوفة ،العراق ، المجلد 11، العدد 3 ، ص: 28-51
- 43- يوسف كمال ، (2018) ، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدي العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة علي مجموعة بن حماد بيرج بوعريريج ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر ، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الوادي بالجزائر المجلد 02، العدد 01، يونيه

قائمة المراجع الاجنبية :

- 1–Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. ,(2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. European Journal of Business and Management.
- 2–Böckerman , P., A. Bryson , (2015) , High involvement management and employee well-being , Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic , Finland
- 3–Chen, D. , (2008) , The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital. Unpublished Thesis
- 4– Doody, S. J. ,(2007). High-involvement work systems: their effect on employee turnover and organisational performance in New Zealand organisations (Doctoral dissertation, Lincoln University.
- 5–Gollan, P. J. ,(2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), 18–33
- 6–Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. Employee Relations
- 7–Ibrar, M., & Khan, O. ,(2015). The impact of reward on employee performance (a case study of Malakand Private School). International letters of social and humanistic sciences, 52, 95–103.
- 8–Maxwell, Niaz A., (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. Interdisciplinary Journal of contemporary Research In Business
- 9–Mesmer–Magnus, J. R., & DeChurch, L. A., (2009). Information sharing –and team performance: A meta–analysis. Journal of applied psychology, 94(2), 535.

- 
- 10- Özutku, H. ,(2012), The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. Business and Economics Research Journal, 3(3), 29-48.
- 11- S, zilagy and wallace ,m , (1987), organizational behavior and performance, fourth edition glen view scott forsman and co.1987
- 12- Voipio, A. ,(2015), Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior.
- 13- Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L., (2012) ,Enriched job design high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being Human Relations, 21 (10), 1-27

ملحق استبيانات البحث:

أستبيان أبعاد مهارات تسويق الذات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمستوي مهارات تسويق الذات لديك، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة ( ) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع قدراتك علي تسويق الذات من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	لا تنطبق (1)	تنطبق الي حد ما (2)	تنطبق احيانا (3)	تنطبق غالبا (4)	تنطبق تماما (5)
1	اهتم بتطوير مهاراتي بشكلٍ مستمر عن طريق التعلم والقراءة في مختلف المجالات					
2	اعتقد ان من أساليب الإقناع البناءة تقديم الحقائق والإحصائيات والنتائج الملموسة التي تقدمني كشخصٍ مميزٍ. والبعد عن وسائل التباهي والغرور الهدامة التي تكون بهدف جذب الانتباه					
3	احاول ان اجزب أمورًا جديدة اخرج عن منطقة الراحة الخاصة واضع نفسي في مواقف متنوعة ومختلفة تمامًا عما اعتدت عليه.					
4	اري أن الشخص كالعامة التجارية تمامًا و أي خدش قد يحصل فيها قد يصعب إعادة الثقة إليه					
5	اتصور انه من مهارات قدرتي علي تقديم ذاتي ان اترك بعض نقاط قوتي بدون ذكر كي يستنبطها الآخرون					
6	اعمل على تطوير مواهبي وقدراتي المختلفة من خلال الدورات التعليمية والورش العملية والمشاركات في الأنشطة المختلفة					
7	احرص علي استخدام وتطوير مهارات الإقناع والتأثير بتقديم نتائج حقيقية وتطبيق مهاراتي على أرض الواقع لإكساب الاحترام الذي اريده من الآخرين					
8	احاول ان اعرف أكثر عن الأشخاص الذين اتحدّث إليهم، ويمكنني تعديل عرضي او تغييره ليتناسب مع اهتماماتهم وتوقعاتهم. بقراءة لغة جسدهم وفهم ردّات فعلهم بشكل أفضل.					
9	احرص على قول الصدق في كلّ الأمور، حتى وإن لم يكن ذلك يصبّ في مصلحتي الشخصية					
10	اتصور ان إظهار نقاط قوتي باعتدال دون مبالغة أو غرور، وعرض					



					هذه النقاط بطريقة إيجابية ومتسلسلة يساعدني علي تقديم ذاتي بشكل يؤثر في الاخرين
11					اعتقد أن الشخص الذي يتوقف عن تطوير مهاراته وقدراته هو شخص متخلف عن ركب الحياة المتطور والمتسارع
12					احرص علي اقناع الاخرين بعرض مهاراتي في النواحي الشخصية والمهنية و الأكاديمية والبحث عن فرص التقدّم والتطور بعيداً عن الغرور والتباهي
13					احاول ان اكون مستمعاً جيداً وان اتلقى المعلومات اللازمة التي تتيح لي اختيار الرد المناسب لموقف معين واستغلها في تكييف ردودي واستجاباتي للمواقف الجديده
14					احاول الابتعاد كل البعد عن الكذب والخداع والتحلي بالصبر وعدم الاستسلام لانني احتاج لبعض الوقت للوصول إلى ما اريد.
15					اعتقد ان تقديري لنفسي وقدراتي جيداً ينعكس على الآخرين ويؤثر عليهم .
16					اسعي دائما لتمييز نفسي عن الآخرين في نفس المجال والتخصص بقدرات أو مواهب خاصة
17					اعتقد ان الأفعال أقوى من الأقوال للحصول على ترقية في عملي فما اقوم به من أفعال أكثر أهمية بكثير في اقناع الاخرين مما اقول أنني فعلته أو سافعله
18					اهتم بتطوير مهاراتي في الذكاء الوجداني فهو يتيح لي السيطرة على مشاعري وإدارتها وإظهارها بطريقة بناءة تحقق لي الأهداف لكي اصبح أكثر تكيّفًا ومرونة في التعامل مع الأشخاص الجدد والبيئات المختلفة
19					احرص علي بناء هويتي الشخصية وحضوري بين زملائي ورؤسائي، دون ان اظهر للآخرين بمظهر المتفاخر المتباهي .
20					احرص علي اختيار الوقت المناسب لتسويق نفسي و عرض مواهبي ومهاراتي وقدراتي أمام الأشخاص الذين يُقدّرون هذه المواهب والقدرات
21					اهتم بمعرفة نقاط ضعفي جيداً، والعمل على تقويتها بدلاً من إخفائها أو التستر عليها
22					احاول ان اكون خبيراً حقاً في مجالي بإظهار أفضل ما يمكنني القيام به لاقتناع الاخرين والا اتظاهر بالخبرة
23					اجتهد ان ادرب نفسي على الشعور بالارتياح في المواقف المفاجئة

					وانتقل التغيرات غير المتوقعة في عملي وفي حياتي الخاصة ويمكنني أن اخصص وقتاً في خطة عملي للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة
24					اسعي للتطور في مسيرتي المهنية وان اكون من الرواد الصاعدين والمبدعين المتميزين في تخصصي
25					اهتم بمخالطة الآخرين والحرص على بناء العلاقات والصداقات معهم لضمان دائرة معارف أوسع وأكبر
26					اهتم بتطوير مهاراتي الذاتية والتدريبية ووضع خطة استراتيجية لتطوير ذاتي، ومعرفة قيمتي المهنية وأهم ما امتلكه وما يجعلني مميزاً
27					احاول اقتناع الآخرين بالتركيز على مجموعة محددة من المهارات لإيجاد التوازن بين إظهار مهاراتي وبين التباهي بها لبناء حضوري لديهم
28					اتقبل الآراء المختلفة وأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الآخرين واتعامل مع المواقف غير المتوقعة لتعزيز مهارة المرونة في شخصيتي.
29					احرص علي بذل كامل جهدي في الاطلاع لاطهر نفسي كخبير في مجالي الذي اتحدث فيه وكذلك مشاركة الآخرين محتوى ذا علاقة بمجال اهتمامهم باستمرار
30					اهتم بتوسيع دائرة معارفي وأصدقائي لزيادة فرص حصولي على الترقيات والمناصب المناسبة لي واحرص علي تقديم نفسي بشكل جيد حتي لا احرم نفسي من الفرص المهنية الهامة

سجل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من ابعاد مهارات تسويق الذات أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك ( أفقياً ) لكل بعد حيث ان :  
(1) لا تنطبق ، (2) تنطبق الي حد ما، (3) تنطبق احيانا، (4) تنطبق غالبا، (5) تنطبق تماما

القدرة علي تطوير الذات	العبارات	1	6	11	16	21	26	مجموع الدرجات
	الدرجات							
القدرة على الاقتناع	العبارات	2	7	12	17	22	27	مجموع الدرجات
	الدرجات							
المرونة والتكيف	العبارات	3	8	13	18	23	28	مجموع الدرجات
	الدرجات							
الثقة بالذات	العبارات	4	9	14	19	24	29	مجموع الدرجات
	الدرجات							
القدرة علي تقديم	العبارات	5	10	15	20	25	30	مجموع الدرجات

الذات	الدرجات						
-------	---------	--	--	--	--	--	--

### أستبيان أبعاد السلوك الابداعي

فيما يلي مجموعة من العبارات تهدف الي التعرف علي ما تحب وترغب فيه و تتعلق بمستوي أبعاد السلوك الابداعي لديك، الرجاء تحديد درجة موافقتك عليها من خلال وضع علامة ( ) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع هذه الأبعاد لديك من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفره

م	العبارة	غيرموافق تماماً (1)	غير موافق (2)	غير متأكد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	اميل الي المجازفة والمخاطرة للوصول لافكار جديدة وغير مالوفة تختلف عما يفكر به الاخرين					
2	اتمتع بقدرتي علي انتاج افكار كثيرة ومتعددة المداخل لان الابداع يحتاج الي وفرة من الافكار للوصول لحلول مبتكرة					
3	اجد نفسي اكثر حساسية للمشكلات واكثر قدرة علي الوصول لحلول استباقية تقلل من عواقب وقوع المشكلات دون توقعها					
4	اعمل بجديه فيما اهتم به ولا انصرف عن اي هدف بدأت فيه حتي انهيه كما خططت له منذ البداية					
5	استطيع ان اعطي استجابات غير تقليدية وغير مالوفة تتميز بحس الدعابة حين واجه احداث صعبة او معقدة او جديده					
6	اعتقد انني اكثر قدرة علي الانتقال بافكاري بين فئات عقلية مختلفة للوصول لافكار غير مسبوقة لم يصل لها الاخرين					
7	لا اسعي لتجنب المواقف التي تحتاج لمواجهه واعبر عن ارائي بطرق واساليب مختلفة واصل لافكار مقنعه للاخرين					
8	اري ان قدرتي علي النقد والدقة في استشعار المشكلات تعتمد اساسا علي استنتاجاتي وتوقعاتي المسبقة لها					
9	اتصف بالعمق والعقلانية والاصرار علي اهدافي في تناول المشكلات المعقدة التي تنطوي علي معوقات وعقبات					
10	اجد نفسي اكثر اهتماما ولدي دافعية اكبر تجاه المشكلات والمواقف المعقدة والمركبة من المشكلات والمواقف البسيطة					
11	اجد نفسي اكثر تفاعلا وحيويه مع المشكلات واكثر قدرة علي تناول المشكلات من زوايا ذهنية مختلفة					
12	اجد نفسي افضل من الاخرين في التعبير بافكار وطرق مختلفة					

					عن افكاري ومشاعري وفقا لطبيعة الشخصيات التي اتعامل معها
13					اشعر انني اتفوق علي الاخرين في الوصول لافكار وحلول اكثر عمقا للمشكلات التي توقعت حدوثها مسبقا
14					اميل الي الشغف بالوصول الي الحلول الجذرية التي تحتاج وقت ومجهود وتعمق اكثر من الحلول السهلة والسطحية للمشكلات
15					اميل الي استخدام ذكائي بفعالية واكون اكثر تحديدا واستقلالية عن الاخرين
16					اجد نفسي اقل تصلبا وتطرفا في افكاري عن الاخرين واكثر تقبلا للاختلافات والتنوع الثقافي والاجتماعي لمن اتعامل معهم
17					اجد نفسي افضل من الاخرين في تقبل واكتشاف وتوليد افكار اكثر حول المشكلات التي اشرع في حلها .
18					ابدو اكثر تحديدا واستقلالية وتفرد في الوصول لعمق المشكلات والتنقيب بعواقبها بشكل افضل من الاخرين
19					اصر علي متابعة خطواتي نحو تحقيق اهدافي رغم وجود المعوقات او العقبات التي تعوق الوصول لاهدافي
20					لدي دافع قوي للانجاز واصل الي استنتاجات اكثر دقة واسرع من الاخرين لاني اتمتع بحس المسؤولية تجاه افكاري وقراراتي
21					اشعر ان لدي افكار مختلفة ومتعددة لمواجهة المواقف والازمات التي يتوقف امامها الاخرين عند محاولة الوصول لحلول جديده
22					لدي حب استطلاع وميل للوصول لعمق المعلومات مما يساعدني علي توليد افكار وحلول اكثر تساعدني علي الاختيار منها لانسب حل للمشكلات التي اهتم بحلها
23					اجد نفسي اكثر ذكاءا وابتكارا من الاخرين في استشعار مشكلات قد لا يراها الاخرون بالعمق والخطورة التي اراها انا به
24					اميل الي مواصلة الاهتمام بالنتائج المتوقعة بطاقة مرتفعه حتي اصل لتحقيق الهدف الذي وضعته منذ البداية
25					تتسم افكاري بالتفرد والجدة وانتاج الحلول غير المألوفة واميل الي المرح والفكاهه اكثر من الاخرين
26					اجد نفسي مختلف عن معظم من حولي في قدرتي علي تناول الامور من زوايا مختلفة تمكني من الوصول لحلول مختلفة ومبتكره
27					اعتقد انني اكثر قدرة علي انتاج افكار كثيره جديده وغير تقليدية

					تتسم بالعمق وعدم السطحية لحل المشكلات
28					اجد نفسي اكثر قدرة علي توقع المشكلات والمواقف المعقدة قبل حدوثها واطرح لها حلولاً تقلل من تأثيرها وعواقبها .
29					اندمج في الانشطة واعمل لمدة اطول وبجدية وتركيز حتي اصل لهدفي واتحمل مسؤولية اهدافي وقراراتي
30					اتمتع بصحة نفسية ونشاطا وحماسا و فعالية واجد نفسي اكثر صدقا وفهما ووضوحا وتحملا للمسؤولية اكثر من الاخرين

سجل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من أبعاد السلوك الابداعي أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك ( أفقياً ) لكل بعد حيث ان :  
(1) غير موافق تماما ، (2) غير موافق ، (3) غير متأكد ، (4) موافق ، (5) موافق تماما

عوامل الوظيفية	المرونة العقلية							العبارة	الاندماج
	مجموع الدرجات	26	21	16	11	6	1		
يلي مجموعة العبارات	مجموع الدرجات	27	22	17	12	7	2	العبارة	فيما من النبي
	الدرجات							الدرجات	
تتعلق بموامل الاندماج	مجموع الدرجات	28	23	18	13	8	3	العبارة	الذي لدي الذي
	الدرجات							الدرجات	
الوظيفة القطاع تعمل به، الرجاء	مجموع الدرجات	29	24	19	14	9	4	العبارة	درجة البند وضع
	الدرجات							الدرجات	
تحديد اتفاقك مع من خلال علامة)	مجموع الدرجات	30	25	20	15	10	5	العبارة	درجة البند وضع
	الدرجات							الدرجات	

( أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع العمل التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (اتفق تماما) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	لا أتفق تماما (1)	لا أتفق (2)	أتفق الى حد ما (3)	أتفق تماما (4)	أتفق تماما (5)
---	---------	-------------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------

1	ان إدراك الفرد وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه والقيام بمسؤولياته الوظيفية تنعكس إيجابيا علي الاندماج الوظيفي لديه			
2	ان مهام عملي ووضوح مسؤولياتي الوظيفية ودرجة اتقاني لها من العوامل التي تساعدني علي الاندماج الوظيفي .			
3	ان توفر الأهداف الواضحة في التنظيم والمقبوله من وجهة نظرالموظفين تجعلهم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.			
4	يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل القطاع ، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.			
5	ان نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفردتؤثر علي درجة اندماجه في عمله			
6	اري ان الاستقرار في العمل وظروف العمل الجيده وتقدير العمل المنجز تعتبر من المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر			
7	يمكن أن يتم إشباع الحاجة الي الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي مما يؤدي إلى الإحساس بالاندماج الوظيفي			
8	ان مدى ولاء الفرد وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري من الخصائص الهامه في إنجاز الفرد للعمل			
9	اشعر بالرضا عن سياسات ادارة الأفراد وعن تقييم الأداء ونظام الترقى			
10	ان مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد مرتبط بمدى تناسب مهامه الوظيفيه مع قدراته وامكاناته			
11	يعتبرمركز الفرد التنظيمي الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقى عامل هام لارتفاع مستوي الاندماج الوظيفي			
12	اري الاندماج مع الزملاء في العمل يجعله أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.			
13	ان المركز الذي اشغله وطبيعة الوظيفة ومكانتي فيها ومعرفة الأفراد لقيمة هذه المكانة يرفع لدي الشعور باحترام الذات			
14	ان محتوى وظيفتي يمكنني من الأداء بطريقة تظهر فيها قدراتي وإمكاناتي وخبراتي وإبداعاتي بما ينعكس علي اندماجي الوظيفي			
15	ان تناسب مكافآت العمل مع ما يقدمه الموظف من عمل بالنسبة للآخرين وبما يتواءم مع الأهداف المحدده يشعرنني بالاندماج في عملي والرضا عن ادارتي			
16	كلما كانت درجة طموح الموظف مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم			



					تحقيقها كلما كان الاندماج في العمل بصورة جيدة وأكبر
17					أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي
18					ان الرضا عن طرق التحفيز وأسسها ومعاييرها والخدمات التي تقدم للأفراد العاملين وعن بيئة العمل المادية من العوامل الهامة للاندماج الوظيفي
19					اري ان الشعور باحترام الذات من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل
20					اشعر انني افضل الأعمال التي يمكنني أن أقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي
21					اري ان إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد يشعره بالرضا والاندماج مع ادارته
22					هناك عوامل تؤثر علي شعورالفرد بالانجاز في عمله كالرضا والإنتاجية والاندماج الوظيفي ودورات العمل
23					تؤثر العلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل علي اندماج الموظف ودرجه رضاه عن عمله
24					ان الرضا عن علاقات العمل و زملاء العمل من الرؤساء والمرؤوسين وأساليب الإشراف والتوصية والقيادة من اهم عوامل الاندماج في العمل
25					توجد العديد من القيم مثل القيادة وإتقان العمل والإبداع يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الاندماج الوظيفي لدي
26					بعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ ربما يكون مستوى الاندماج فيها منخفض
27					ان ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب منه يشعره بالاندماج الوظيفي
28					ان بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينه تتناسب مع قدراته
29					ان نمط ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة تؤثر بشكل واضح علي اندماج الموظف في عمله
30					تؤثر عدالة المكافآت الاقتصادية و الرضا عن الأجر وملحقاته وكذلك الحالة الصحية والبدنية والذهنية للموظف علي درجة الاندماج الوظيفي لديه

					31	اري ان لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الاندماج المناسب.
					32	من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الاندماج لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه
					33	يتحقق الاندماج العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل الخاصة بمخرجات أداءه لعمله
					34	ان مستوي انجاز الفرد لعمله وما يترتب على الجهد الذي يبذله من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها ترفع مستوي الاندماج الوظيفي
					35	ان الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية من اهم العوامل التنظيمية التي ترتبط بالاندماج الوظيفي
					36	ان كفاية الإشراف المباشر و الرضا عن العمل والاندماج مع الزملاء في العمل من اهم عوامل الاندماج الوظيفي

سجل درجتك في كل بعد من عوامل الاندماج الوظيفي أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك أفقياً لكل بعد حيث ان: أتفق تماماً (5) ، أتفق (4) ، أتفق الى حد ما (3) ، لا أتفق (2) ، لا أتفق تماماً (1) ،

عوامل داخلية خاصة بالفرد	العبارات	1	7	13	19	25	31	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	العبارات	2	8	14	20	26	32	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بالأداء	العبارات	3	9	15	21	27	33	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بالإنجاز	العبارات	4	10	16	22	28	34	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل تنظيمية	العبارات	5	11	17	23	29	35	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل الرضا و فرص الإثراء	العبارات	6	12	18	24	30	36	مجموع الدرجات
	الدرجات							