

الفصل الاول

الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطا على منظمات الأعمال، تهدد وجودها واستمرارها مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح . ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يشكل الإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها. فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجا بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطهما معا علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية.

ومن خلال استعراض الدارس لما توفر من الدراسات التي أجريت في البيئات العربية والاجنبية والتي تناولت بالبحث ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد تبين أن الغالبية منها قد ركزت على دراسة واقع تطبيق استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالأداء المالي والاداء الانتاجي للمنظمات. ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار من خلال دمج ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مع بعضها البعض. ومحاولة ادخال الجدارات كمتغير وسيط لزيادة فاعلية ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الابداع والابتكار للعاملين.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد أحدثت الأزمة المالية العالمية تغييرات جذرية في كافة عوامل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال، وتبعها عناصر بيئتها الداخلية . وقد كان القطاع المالي ولا سيما المصارف أكثر منظمات الأعمال تأثرا بهذه الأزمة. واليوم تدرك منظمات الأعمال عامة والمصارف بشكل خاص الدور الذي تلعبه مواردها البشرية المؤهلة في النهوض بأدائها، وأهمية دور إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل هذه القدرات في المحافظة على الموقع التنافسي للمصرف ونموه وازدهاره . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع والابتكار للعاملين وادخال الجدارات كمتغير وسيط مما يسهم في تقوية العلاقة ويساعد علي ادخال بعض المتغيرات الحديثة علي ممارسات ادارة الموارد البشرية ويضيف عليها طابع الحداثة حيث ان ادخال متغير وسيط يعتبر من الاضافات الحديثة في المعرفة وذلك بالطبيق علي المصارف السودانية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية ؟
- 2- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع لدي العاملين في المصارف التجارية السودانية؟
- 3- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار لدي العاملين في المصارف التجارية السودانية؟
- 4- هل تتوسط الجدارات العلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع ؟
- 5- هل تتوسط الجدارات العلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار ؟

3.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف علي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية.

2- توضيح اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع للموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية.

3- توضيح اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار للموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية.

4- التعرف علي توسط الجدارات للعلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد والابداع

5- التعرف علي توسط الجدارات للعلاقة ما بين ممارسات ادارة الموارد والابتكار

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة.

1.4.1 الأهمية النظرية

* تستمد هذه الدراسة اهميتها من الجانب النظري من حيث تناولها لموضوع اداري مهم الا وهو ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار

* سعت الدراسة الي تقديم بعد معرفي يعزز من امكانية الاستثمار في الموارد البشرية في المصارف السودانية ومحاولة ربط هذا الاستثمار في قدراتها التنافسية.

* معرفة الدور الذي تسهم به ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع والابتكار

* التعرف على متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير المتغير الوسيط (الجدارات) والمؤثرات المنصبة عليه.

٢.٤.١ الأهمية التطبيقية

* تتجلى أهمية الدراسة في التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في الابداع والابتكار والجدارت في المصارف السودانية، و المساهمة في تنمية الموارد البشرية إلى مستوى يحقق الاستمرار والنجاح

* تظهر أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على أهمية تطبيق مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية خارج إطار الأنماط التقليدية لهذه الأدوار ومدى تطبيقها في المصارف التجارية السودانية لاسيما أن بعضها يعتبر من الممارسات الحديثة التطبيق في البيئات العربية.

5.1 هيكل البحث

يتكون هذا البحث من خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول يتناول : (الإطار العام للبحث ويتناول في هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع البحث ، مشكلة البحث ، أهمية البحث من الناحية النظرية والعملية ، وأهداف البحث، والدراسات السابقة).

الفصل الثاني يتناول (الإطار النظري للبحث ويتناول مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومفهوم الابداع والابتكار، ومفهوم الجدارت)

الفصل الثالث يتناول : (منهجية الدراسة، نموذج الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة).

الفصل الرابع يتناول : (إجراءات الدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي، إختبار الفرضيات)

الفصل الخامس يتناول : (ملخص النتائج، مناقشة نتائج البحث، محددات البحث، التوصيات، والتوصيات لبحوث مستقبلية، الخاتمة).

6.1 الدراسات السابقة

1.6.1 الدراسات العربية

١- دراسة العاني (٢٠٠٢) والتي كانت تحت عنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"

تم فيها تحليل العلاقة والأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بثلاثة إستراتيجيات (التدريب والتطوير، التعويض، التوظيف) وبين إدارة الجودة الشاملة القطاع الصناعي الحكومي والمتمثلة بمنظمات صناعية لإجراء تطبيقات الجانب الميداني وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء المتمثلين بأفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات من أهمها: وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة لوجود تأثير معنوي. وإضافة لوجود تأثير معنوي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بنسب متفاوتة حيث كان تأثير إستراتيجية التوظيف ضعيف وإستراتيجية التدريب والتطوير قوي وتليه إستراتيجية التعويض من حيث درجة التأثير.

2- دراسة سحر ومحمد (2013) تحت عنوان "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية"

هدفت الدراسة الي اختبار مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية على احد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (التعلم والنمو: اداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الابداع والابتكار). تكون مجتمع الدراسة من (120) استبانة تم استرداد (112) منها حيث استهدف بها موظفين البنوك التجارية الاردنية. توصلت الدراسة الي عدد من النتائج ابرزها:

* جميع المصارف تطبق ممارسات ادارة الموارد البشرية وبدرجة مرتفعة جدا.

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية لجميع ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم نمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي. في حين لم يكن لادارة تقييم الاداء اثر ذو دلالة احصائية على كل من

تحسين العمليات الداخلية والابداع والابتكار. ومن اهم التوصيات التي اشار اليها ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير، مواكبة احداث المستجدات، دعم الابداع والابتكار ومكافآت التعليم.

٣- دراسة الشمري (٢٠٠٢) جاءت تحت عنوان "تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة"

وهي دراسة لآراء عينة من مديري فنادي القطاع المختلط في بغداد والتي تم تحديدها في الإطار النظري، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات ومن أهمها:
* هناك فرق واضح في إهتمام عينة الدراسة بتفاعل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في فعالية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تأثير إستراتيجية التحفيز كبير وتليه إستراتيجية الإختيار ثم التدريب وأخيراً إستراتيجية تقييم الأداء.

4- دراسة عبدالعزيز (2013) بعنوان "ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية"

هدفت الدراسة قياس وتحليل اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الاسلامية الفلسطينية، تم تطوير (150) استبانة تم توزيعها للمديرين. وتوصلت الدراسة الي نتائج اهمها:

* ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف كان مرتفعا وكان هنالك تباين بسيط في اراء المستجيبين حول اهمية ابعاده وجاء ترتيبها على النحو التالي من حيث الاهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار.

* ان هناك اثر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بابعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية .

وقد خلصت الدراسة ان جميع ممارسات استراتيجية الموارد البشرية لها اهمية مرتفعة، وكان المحافظة علي الموارد البشرية له الاثر الاكبر، ثم التدريب والتطوير. ومن اهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة. وقد اوصت الدراسة بالاتي:

* الاستمرار بتبني وتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، وذلك لما اثبتته الدراسة من تأثير قوى لهذا التطبيق في المرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة.

* ان تركز المصارف الاسلامية الفلسطينية على دعم ترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات هذه المرونة .

5- دراسة (احمد2012) كانت بعنوان"اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على شركات جيا"

هدفت الدراسة الي تسليط الضوء على تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني. من خلال التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومنها:

* هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وانتاجية العاملين.

* هنالك علاقة ايجابية بين نقص الكوادر البشرية اللازمة للعمل وانخفاض انتاجية الافراد. وقد

اوصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات ومن اهمها:

* ضرورة الربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وفعالية اداء الموارد البشرية وان يأخذ ذلك

ضمن معايير تقييم اداء ادارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي.

* ضرورة اشراك مديرو ادارات الموارد البشرية ضمن اعضاء مجلس ادارات الشركات.

6- دراسة (الأحمر2007) كانت هذه الدراسة بعنوان "تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"

وهي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للكهرباء بن حقلين بغداد. إختربت الدراسة بعدد من التوصيات التي تسهم في تحقيق الفعالية للشركة ومن أهمها: زيادة الإهتمام بإستراتيجية الإختيار والإعتماد على أسس إختيار تتناسب مع طبيعة وإحتياجات الموارد البشرية في الشركة كون هذه الإستراتيجية تمثل بنية تحتية لها.

7- دراسة (ابوبكر2012) تحت عنوان "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن"

هدفت الدراسة الي التعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، تم تطوير (500) استبانة، الاستبانات الصالحة للتحليل(391). اظهرت النتائج ان هنالك تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي (التمكين، التدريب والتطوير، التوظيف، المكافآت والتعويضات، تقييم الاداء) حيث تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية عامل مؤثر في زيادة الالتزام التنظيمي، يتأثر بشكل اكبر بالرسالة التي ترسلها ادارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية نفسها.

8- دراسة (عطاءالله2005) بعنوان "دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية"

هدفت الدراسة الي تطوير نموذج يسعى الي بين الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الاردنية، وكذلك بيان دور ادراك الادارات العليا لاهمية الابتكار والابداع.

وقد خلصت الدراسة الي عدد من النتائج ومنها الاتي:

* ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة بين الابتكار والابداع التسويقي في الخدمات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية .

* ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة بين ادراك الادارات العليا للابتكار والابداع التسويقي في الخدمات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية . ومن اهم توصياتها الاتي:
يتطلب من البنوك التجارية الاردنية ان تحدد فريقا متخصصا يتميز بروح المغامرة للبحث عن الافكار الجديدة التي تبدو مستغربة عند طرحها للمرة الاولى ومتابعة هذه الافكار التي يمكن ان ينتج عنها خدمات مصرفية مبتكرة تمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية.
* ان تزيد البنوك اهتمامها بموضوع الدورات او الحلقات العلمية التي تتضمن حوارا حرا يمكن من خلاله الوصول الي افكار ابتكارية و ابداعية تؤدي الي تطوير اسلوب عمل البنك .

٩- دراسة (محمود وحيدر) تحت عنوان "تأثير القيادات الناجحة في تحقيق الابداع الاداري"
(دراسة تطبيقية لاراء القيادات العليا في جامعة ديالى)

هدفت الدراسة الي توضيح علاقة الارتباط والآخر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ، اذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع عدد استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات ومن اهمها .

* اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث(القيادة الإدارية ، والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
* استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

١٠- دراسة (طلال ٢٠١١) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية"

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال عدد من المحاور ومنها:

- * التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بالبنوك التجارية الأردنية.
- * بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.

وقد توصلت الي عدد من النتائج منها الاتي:

* وجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.

* هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.

من توصيتها الاتي:

* تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

* زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

11- دراسة (بزقاري 2014) بعنوان "اثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن

دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر) بولاية بسكرة"

هدفت الدراسة الي قياس اثر الابتكار التسويقي للمنتجات من خلال ابعاده في تحقيق وفاء

الزيائن. وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها الاتي:

* وجود اثر ذو علاقة قوية لابتكار المنتجات على وفاء الزيائن.

* وجود اثر ذو دلالة احصائية لابتكار منتجات جديدة على وفاء الزيائن لعلامة عمر بن عمر.

2.6.1 الدراسات الاجنبية

١- دراسة (Maxwell & Lyle 2002) قام بها الباحثان بعنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال في مجموعة هلتون"

إختار الباحثان القطاع السياحي والمتمثل بفنادق مجموعة هلتون العالمية بفروعها المختلفة والمواجدة في أكثر من (٥٠ دولة) وبيبلغ فنادقها ما يقارب من (٥٠٠ فندق) والتي يعمل فيها أكثر من (٦٠٠٠٠ عامل).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال في فنادق مجموعة هلتون وقام الباحثان بصياغة سؤال رئيسي لمشكلة الدراسة ومفاده ما هو دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في فنادق مجموعة هلتون على أداء الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات ومن أهمها: إن أداء الأعمال وخصوصاً الأداء المالي يتأثر كثيراً بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٢- دراسة (Li 2003) قدم الباحث دراسته بعنوان "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء بعض الشركات العالمية في الصين"

اختر الباحث القطاع الالكتروني وقطاع صناعة المشروبات الغازية مجالاً لتطبيق دراسته وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجيات المختلفة وكذلك التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمات، واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات ومقارنة وظائف وممارسات إدارة الموارد

البشرية بين تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات ومن أهمها: إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها أثر قليل على أداء الشركات وعدم وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

3- دراسة (Guest& et al 2003) قدم الباحثان دراستهم التي كانت بعنوان "ادارة الموارد البشرية وأداء الشركات في المملكة المتحدة"

طبقت الدراسة في المملكة المتحدة في مجموعة من الشركات والبالغة عددها (٣٦٦) شركة. سعت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء الأعمال. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذ أداء الأعمال في الشركات المبحوثة.

7.1 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

*** من حيث بيئة الدراسة:**

لقد اجريت اغلب الدراسات السابقة في اماكن مختلفة فمنها من كان بالجزائر وسوريا او بلدان عربية مختلفة ومنها من كان في اوربا، وكذلك كانت معظمها مطبقة على مؤسسات كبيرة سواء كانت خاصة او عامة.

*** من حيث الهدف من الدراسة**

تنوعت وتعددت الاهداف من الدراسات السابقة فمنها من هدف الى معرفة ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية واثرها على الاداء الانتاجي ومنها الاداء المالي وغيرها ،وفي الاخير نود ان نخلص الى ان الهدف من الدراسة الحالية هو تجميع كافة ممارسات الموارد البشرية واثرها الى تحقيق الابداع والابتكار للعاملين: الجدارات كمتغير وسيط، ويعتبر ادخال الجدارات كمتغير وسيط في هذه الدراسة هو الاضافة للمعرفة .

*** من حيث المشكلة**

لم تتم دراسة ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها الثمانية مجتمعة كما هي الان وقياس اثر ذلك على الابداع والابتكار للعاملين وادخال الجدارات كمتغير وسيط لها وايضا ظهور فجوة من خلال اتضاح عدم التركيز على بعض الممارسات في باقى الدراسات السابقة .

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

١.٢ مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلي إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملون تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

2.1.2 تعريف اهم المصطلحات الاساسية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها

(راوية2001: 5)

حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في المؤسسة. ومن هذا المنطلق سنعرف مختلف هذه المصطلحات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية

1.2.1.2 الموارد البشرية (Humaines Ressources)

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحاتهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا بإستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق

قيمة مضافة لها. إذن لكي يصبح الفرد موردا لابد ان يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومتميزة (حمداوي 2004: 25).

2.2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما عليها الإهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. فالمورد البشري عنصر هام لا يمكن تجاهله اوالتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به.

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد، نظرا لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرو أن إدارة الموارد البشرية « ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة (صلاح الدين 2002: 15).

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...الخ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشأة (صلاح الدين 2001: 27)

3.2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية إستجابت فيها للتغيرات البيئية

الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها « فكانت البدايات مع نشاط إستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، إقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الإجتماع الصناعي، علم الأنتربولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (خالد:2003: 20)

4.2.1.2 الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها بإتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من إختصاصيين في الأمور الإدارية والفسيكولوجية والإجتماعية للقيام بمهامها. غير أن مثل هذا الدور لايمكن ان يحقق الا من خلال دور وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، لابد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة انها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة (ناصر دت:276).

5.2.1.2 اهداف ادارة الموارد البشرية

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطورا يلبي رغباتهم ، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن ان نلخص هذه الأهداف فيما يلي:

*** الأهداف الإجتماعية**

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلي جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

* أهداف العاملين

- 1- العمل على ترقية وتقديم الأفراد في إطار ظروف عمل نشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- 2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

* أهداف المؤسسة

- 1- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة (ناصر دت: 275).
 - 2- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاوف مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض (مهدي 1998: 13)
 - 3- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
 - 4 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح اهداف المنظمة بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة (السلمي 1985: 19).
- بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة وظروفها، والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية (كامل 2000: 13).

6.2.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية **Human Resources: Management Practices**

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman 2008:45).

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين (السالم 2009: 104).

ويرى البعض أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات (Werner 2012 : 16).

* التحليل الوظيفي **Job Analysis**

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة. حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والجدارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (جواد 2011: 99)

* تخطيط الموارد البشرية **Human Resources Planning**

هي عملية تلبية احتياجات المنظمة من انواع وعدد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتجديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الادارة فيما يختص بتوزيع القوة العاملة واعداد الموازنة التخطيطية للوظائف. (يزندن: 8)

* التوظيف Staffing

هو عملية الحصول على العدد والنوع المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية؛ إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية (سحر 2013: 165).

* التدريب والتطوير Training & Development

التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه او المعرفة او السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نشاط واحد او مجموعة من الانشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الافرد في تلبية احتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل.

من جهة اخرى انه من الصعب ان نغالي في تقدير عملية التدريب الفعال، حيث هناك الكثير من الانظمة التي تفشل (بوجه خاص انظمة الكمبيوتر) بسبب انه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف والتي كان من الممكن ان تعمل بكفاءة لولا هذا السبب. وكما ذكر من قبل فان التدريب الفعال يمثل عنصرا اساسيا للاداء الفعال ايضا. (باري 2006: 118)

يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (سحر 2003: 165).

* التعويضات والمنافع Compensation & Benefits

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Casio 2013 : 33)

*ادارة تقييم الأداء Performance Management & Appraisal

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول (Werner 2012 : 286).

*التمكين Empowerment

يمكن تعريف التمكين بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة (Kreitner 2010 : 445).

* إدارة العلاقات بين العاملين Workers Relationships Management

يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة على بقاء واستدامة العاملين في المنظمة، مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة، وانخفاض معدل دوران العمل، من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بالنسبة للعاملين، وإتاحة فرص الترويج عن النفس لهم. (عبدالعزيز 2013:10)

٢.٢ مفهوم الابداع والابتكار

الابداع ظاهرة انسانية وجدة منذ ان خلق الله البشرية، حيث كان الانسان يبدع ويخترع كل ما هو جديد، وهو ليس حكرا علي احد، الا ان الاهتمام العلمي المنظم بدأ به منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، اذ اصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في اثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ادّى الي بلورة هذا المفهوم، وقد دار جدال حول مفهوم محدد حول مصطلحات الابداع، فقد نظر اليه البعض علي انه عملية عقلية، ونظر اليه اخرون انه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر علي الفرد وابداعاته، لذي نجد الباحثين قد تطرقوا لمفهوم الابداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم، ونظرتهم الي الابداع وميز بعضهم بينه وبين الابتكار واعطوا لكل مفهوم و تعريفا خاصا به .

1.2.2 مفهوم الابداع

الابداع هو العملية التفكيرية التي تساعدنا وتعاوننا علي توليد الافكار، فقد عرفه البعض انه العملية التي يتم فيها خلق شئ ما جديد يكون له قيمة ملحوظة للفرد او الجماعة او المنشأة او الصناعة او المجتمع، لذلك فالابداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى (جميس هيجنز 2001: 26).

2.2.2 تعريف الابداع

- تعريف (اندرسون) عرف اندرسون الابداع بانه: عملية بحث او استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والافكار (رفعت 2005: 8)
- تعريف (جيلفورد) عرف الابداع بانه عبارة ان سيمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والاصالة والحساسية والمشكلات و اعادة تعريف المشكلة واضاحتها بالتفاصيل (محمدالحسن 2007: 306)

▪ تعريف (تورانس) عرف تورانس الابداع بانه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنباء وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات واعادة صياغتها او تعديلها من اجل التوصل الي حلول او ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل او توصيل النتائج للاخرين (سمية بروبي 2011: 74)

من العرض السابق يتضح جليا انه لا يمكن الاتفاق علي تعريف محدد يقبل به جميع الباحثين و يرجع ذلك الي طبيعة الموضوع المعقدة، لهذا فان الدارس فهذه الدراسة لن يقتصر علي راي كاتب او باحث فيما يتعلق بالابداع او تحديد لعناصره، ولكن سنختار من بين العناصر التي تمثل الاتفاق بين الباحثين.

وعليه وبناء علي ما سبق فاننا في هذه الدراسة نعرف الابداع بانه: مجموعة من الاجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الي تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين علي حل المشكلات واتخاذ القرارات باسلوب اكثر ابداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

3.2.2 اهمية الابداع

ترجع اهمية الابداع الي كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة يوفر الجهد والوقت والتكلفة، فحصولية الابداع تعبر عن ما وصلت اليه البشرية من حضارات، ولولا الابداع والابتكار لظلت الحياة علي صورتها البداية.

1- اهمية الابداع للفرد: تتمثل اهمية الابداع للفرد في الاتي

▪ تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالبا الي التفوق والتميز، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف العظماء.

■ الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول الافراد المبدعون للمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول، والابداع اما ان تكون دوافعه ذاتية او نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعشون قضاياها ومشكلاتها(لاحق 2007: 15)

2- اهمية الابداع للمؤسسات: تكمن اهمية الابداع للمؤسسات في

■ يعتبر الابداع عنصر ضروري للسمود المتواصل في المؤسسات: ان معرفة البقاء لمدى اطول يتوقف علي اعادة البحث في المؤسسات بناء علي تغير البيئة، والاساليب المستخدمة تأكد لنا ان هذا التعريف للابداع يصبح ضروريا من اجل البقاء، غالبا من ينظر الي الابداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته اذا سمح الوقت بذلك، ومع ذلك في عصر المعرفة اذا لم يسمح الوقت بمواصلة الابداع، فلن يطول امد بقاء المؤسسات.

■ ان الابداع مطلبا اساسيا للابتكار: اي ان الابداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، ولكنه شرط ليس كافيا فالابتكار يتطلب الابداع ولكن الاخير قد لا يؤدي بالضرورة للابتكار، فالادارة تلعب دورا هاما في الاستفادة من التفكير الابداعي، وذلك بتشجيعها للابتكار، اذا فلابداع جزء من التحسين المستمر.

■ يمكن للابداع ذاته ان يكون عملية مستمرة، تساعد علي الابتكار المتواصل وهناك فوائد اخرى يمكن للمؤسسات الابداعية تحقيقها، تشمل كل من السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات، فالبيئات المتغيرة في عصرنا هذا تدفع المؤسسات لان تكون اكثر مرونة حيث تتكيف مع الازواج البيئية الراهنة.

■ المؤسسات الابداعية سريعة الادراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئة المعقدة مما تجعل الابداع عاملا حافز لقيادة صناعتها نحو ممارسات جديدة.

لا يعد الابداع حلا شاملا لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة في المؤسسة يمكنها تحقيق اعلى استفادة ممكنة من خلال تطبيق اسلوب ابداعي معين (برفين 2008 : 45)

4.2.2 عناصر الابداع

ينطوي مفهوم الابداع علي مجموعة من العناصر ومنها الاتي:

1- الطلاقة وهي القدرة علي انتاج اكبر عدد من الافكار الابداعية وبصرف النظر عن امكانية الاخذ بها من عدمها فيجب عن يكون لدي الفرد القدرة علي تقبل اي فكرة تطر علي ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل الي اكبر عدد من الافكار يتم اخضاعها للتصفية والتقييم، او بمعنى اخر هي القدرة علي سيولة الافكار وسهولة توليدها، وقد وجد في انه في الاختبارات الكلامية وحدها يوجد ثلاثة عوامل مميزة وهي:

- الطلاقة الفكرية هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة علي التحليل والتشبيه والاستنباط وسعة الادراك والحس.
- الطلاقة الترابطية وهي متعلقة باكمال العلاقات واعطاء التماثل او التناقضات .
- الطلاقة التعبيرية فهي تتعلق بسهولة بناء الجمل

2- المرونة: ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص علي الشيء موضع الاعتبار من اكثر من زاوية وعدم التفكير في اطار حدود معينة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل الي افكار جديدة وغير تقليدية، فالشخص الذي لديه مرونة في التفكير يكون اكثر قدرة علي الابداع، ولقد ميز (غليفورد) بين نوعين من المرونة:

- المرونة العفوية توحى بمدي مرونة تفكير الفرد.
 - المرونة التكيفية والتي توحى بقدرة الفرد علي اجراء التغييرات المناسبة .
- 3- الاصاله: وهي اكثر الخصائص ارتباطا بالابداع، وتعني الاصاله انتاج ما هو غير معروف ومألوف وهناك من العلماء من يقول: ان الفكرة لا تكون اصيلة وجديدة الا اذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدي وذات ارتباطات بعيدة وذكية. (رفعت 2005: 21)

وبالطبع لا يعني ذلك ان يهمل الشخص الافكار المألوفة او السابق التوصل اليها ، فقد تساعد

مثل هذه الافكار من التوصل الي افكار جديدة (نعيم20013: 64)

4- التوسيع: ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد علي الاضافة ذات القيمة علي الفكرة او اسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل افضل اويصبح تطبيقها اكثر فائدة وسهولة.

5- الكم والكيف: ان ثمة فرضية تقول ان الكمية تولد الكيفية، حيث انه اذا كان شخص ينتج عدد اكبر من الافكار، فانه لابد من ينتج عدد اكبر من الافكار ذات النوعية الجيدة في وقت محدد، اذا فلابد من الكم كي نحصل علي النوعية ولكن لابد ان تتم عملية توليد الافكار باسلوب علمي مدروس.

6- القدرة علي تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الابداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن ان تكون موضع معالجة، بغرض الوصول الي حلول مبدعة بصددتها (سمية2011: 78)

7- القدرة علي التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته علي تحليل عناصر الاشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه القدرة في الحصول علي المعلومات وجمعها وتبويبها وتقوميتها والاحتفاظ بها عند الحاجة اليها، كما يمكنه ايضا اعادة تنظيم الافكار والاشياء وفق اسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من احداث تغير او تجديد الواقع العملي، ويمكن ان يتناول فكرة بسيطة او مخططا بسيطا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي الي كونه عمليا (خالد 2008: 19).

5.2.2 مستويات الابداع

يمكن تميز ثلاثة مستويات للابداع في المؤسسات

1- الابداع علي مستوى الفرد: وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون سمات ابداعية، ولقد اشارت الدراسات الي بعض الصفات التي يتمتع بها الافرد كي يصبحوا مبدعين، ومعظم هذه الدراسات ركزت علي الخصائص الاتية:

- خلفية التجارب: تؤثر علي ابداع الافراد مباشرة، بعد ان ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن بالابداع، فالافراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابهم يتأثرون باهلهم او ذويهم.
- الشخصية: كتب كثير من الكتاب والباحثين عن الابداع علي مستوى الفرد، سعيا منهم لتحديد السمات الشخصية التي تميز المبدع عن غيره، ومن ابرز الصفات ما يلي:
- النزعة الي الاستقلال: ويقصد بها الاعتماد علي الذات في تحقيق الغايات والاهداف، والسعي باستمرار لانشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر الموارد المالية الكافية، كما يمتلك المبدع المبررات الذاتية للبحث عن الفرص التي يتمكن من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لافكاره وطموحاته، وهذا ينطبق اساسا من ثقة المبدع غير المحدودة بقدرته علي العمل بشكل مستق.
- الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة ان يكون عالي الذكاء، الا انه يتمتع بقدره تفكيرية تسمح له بتكوين علاقات مرنة بين الاشياء (خالد2008: 19).

2- الابداع علي مستوى الجماعة: وهو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الابداع كما ونوعا بالعوامل التالية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع عندما يتشاطر افراد الجماعة مجموعة قيم وافكار تتعلق باهداف الجماعة .
- المشاركة الامنة: ان البيئة والمناخ الذين يشجعان الافراد علي التعبير بحرية عن افكارهم، تعززان الابداع الناجح.

- دعم ومؤازرة الابداع: فحتى يتحقق الابداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن ان يتأتى هذا الدعم من اعضاء الجماعة.
 - جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا افضل من الجماعة احادية الجنس .
 - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل الي الابداع اكثر من الجماعة القديمة.
- 3- الابداع علي مستوي المؤسسة: لم يعد الابداع في المؤسسات المعاصرة، علي اختلاف اشكالها فكرة كمالية، بل بات امرا حتميا وملحا، ولاغنى لها عنه اذ ما ارادة البقاء وعليها ان تجعل الابداع اسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط التالية:
- * ضرورة ادراك الابداع يحتاج الي افراد ذوي تفكير عميق ،ولديهم رغبة الاستطلاع، لذي يجب علي المؤسسة توسيع ادراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - * ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في صنع المشكلات :وذلك من خلال التشكيك والتساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي او العمليات واساليب العمل اوغيرها.
 - * ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية . (سليم 2006: 48)
 - * اما فيما يخص خصائص المؤسسات المبدعة فقد قام (روجرز) في كتابه نشر الابتكار بتحديد بعضا من هذه الخصائص والمتمثلة فيما يلي: ميل ايجابي للتغيير، لامركزية في اتخاذ القرار، قبول التعقيد، تنظيم غير رسمي، انفتاحية اجهزة المؤسسة (حسن 2005: 364)

6.2.2 معوقات الابداع

ركز العديد من الباحثين في مجال الابداع علي بحث معوقات الابداع وتحديد العوامل التي تعيق او تساعد علي العملية الابداعية لدي الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد أختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا الي نتائج متباينة حول معوقات الابداع، ولقد حدد (كامبل) عدد من المعوقات التي من الممكن ان تعيق الابداع في النقاط التالية:

- الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- التعامل مع الامور بلامبالاة والمبالغة في مكافآت النجاح.
- اما (سينسبري) فقط صنف معوقات الابداع الي ثلاثة فئات رئيسيه:
 - المعوقات المالية : وتتعلق بامكانيات المؤسسة المادية والبشرية.
 - المعوقات التنظيمية : تتمثل في بناء وعمليات المؤسسة .
 - المعوقات الثقافية : وتشير الي القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو اعاقه الابداع مثل (التحفيز ، العدالة، قبول التغيير) (عبدالله 2005 : 21).
- وايضا قد تناول النمر في دراسته للابداع الاداري دراسة سلوكية بعض معوقات الابداع وقسمها الي:

- المعوقات التنظيمية الادارية: تتركز في الاتي :
- عدم وضح الاهداف التنظيمية والمركزية في اتخاذ القرار.
- الافتقار الي معايير واضحة للاداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- الافتقار الي العمل الجماعي و الفتقار الي الفاعلية .
- غياب اساليب التحفيز والتشجيع علي الابداع والتفوق .
- المعوقات الاجتماعية الثقافية: والتي تتمثل في التعليم والاسرة والمجتمع ككل الذي يحارب التغيير، فتعود الطفل علي التبعية وعدم الاستقلالية سواء في البيت او المدرسة، وتحارب فيهم

كل رغبة في التطوير والتغير ويصبح الطفل مقلدا لآبائه ومعلميه في جميع تصرفته في مراحل نموه المختلفة (سعود 1992: 68)

اما(همشري) فقد حصر معوقات الابداع في المؤسسة العربية الحكومية وغير الحكومية في مقاومة التغير، الحوافز، الالتزام، الادارة والمناخ الطبيعي، الزملاء، والبيئة الاجتماعية، ظروف العمل وبيئته، عوامل شخصية، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، الاعتماد المفرط علي الخبراء، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات والخوف من الفشل. (محمد بوزهرة 2009: 7)

7.2.2 مفهوم الابتكار

هنالك مفاهيم مختلفة متعددة للابتكار، إذ أقرحت له تعاريف كثيرة تتوقف في مجملها علي حسب مجال و اهتمام الباحثين ومصالحهم، بمعنى اخر أختلف المنهج في البحث، وكثرة وتعدد المجالات التي يتم فيها استخدام مفهوم الابتكار، زيادة علي صعوبة المفهوم، وان كان الملاحظ هو كون اغلبية هذه التعاريف ركزت علي الجانب المرتبط بالمنتجات والعمليات التكنولوجية.

ومن بين التعاريف التي وردة في الابتكار نذكر

تعريف (بيتر دروكر) من خلال السوق عرفه: ان للعمل وظيفتان شرعيتان، هما الابتكار والتسويق، فالابتكار هو التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد بهدف تقديم بعض الاشياء بصورة افضل. (شريف، محمد 2009: 55)

تعريف (جوزيف شومبيتر): انشاء طريقة او اسلوب جديداً في الانتاج، وكذلك التغير في جميع مكونات المنتج او كيفية تصميمه.

وقد حدد شومبيتر خمسة اشكال للابتكار هي:

- انتاج منتج جديد

- تحقيق تنظيم جديد

- استخدام مصاريف جديدة للمواد الاولية

- فتح سوق جديدة (نبيل جواد2006: 181)

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

يحدد الابتكار بمجموعة الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة او محسنة، والاستخدام التجاري لاساليب وعمليات ومعدات جديدة او محسنة او ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير الا خطوة واحدة من هذه الخطوات.(بوقوم2009 : 55)

ويمكن ان يختصر تعريف الابتكار علي انه:

- تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والاسواق اللازمة لها، واعتماد طرق جديدة للانتاج وعرضه وتوزيعه .

- ادخل تغييرات علي الادارة وتنظيم العمل وظروفه او مهارات القوة العاملة. (نبيل جواد 2007: 182)

8.2.2 اهمية الابتكار واثاره

تكمن اهمية الابتكار في تحقيق استمرارية نشاطات المؤسسات علي المدى البعيد، وهو امر ضروري في ظل تزايد حد المنافسة العالمية، اضافة لذلك فالابتكار داخل المؤسسات يساهم في خلق محيط ملائم لها من اجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة، وزيادة نسبة نموها ومردودياتها من جهة اخرى .

9.2.2 اثار الابتكار

يمكن ان يظهر اثر الابتكار علي كل من التكلفة والجودة والاستهلاك وتنظيم العمل ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية

اثر الابتكار علي التكلفة النهائية: يمكن البعد الحقيقي للابتكار في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الانتاجية والاستخدام الامثل لعوامل الانتاج، اذا ان ادخال تقنيات جديدة في العملية الانتاجية يكون لها تاثير اساسي علي كمية الانتاج حيث تؤدي هذه التقنيات الي زيادة عدد الوحدات المنتجة والاسراع في العملية الانتاجية، وهذه الزيادة في الانتاج غالبا ما تؤدي الي تخفيض تكلفة الانتاج بصفة عامة.

اثر الابتكار علي الجودة والاستهلاك: تسعى المؤسسة دائما الي تحسين منتجاتها لنيل رضا المستهلكين، ويبرز هنا دور الابتكار في محاولة تحقيق جودة المنتجات والخدمات التي تخدمها المؤسسة، كما يعمل الابتكار علي تنشيط الاستهلاك من خلال الاعتماد علي نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعمل علي تحديد الخصائص والابعاد ومعايير الجودة، وطرق التشغيل والاداء ومن ثم توسيع نطاق الخدمات التي تخدمها المؤسسة للمستهلكين.

اثر الابتكار علي تنظيم العمل: لايؤدي استخدام الاساليب الجديدة في الانتاج الي تحسين الطاقة الانتاجية والرفع من جودة المنتجات فحسب، بل يؤدي كذلك الي تنظيم العمل واساليبه ولقد اثبتت التجربة في اكبر المؤسسة الصناعية الامريكية ان الابتكار او التجديد علي مستوي معدات الانتاج لا يكفي لرفع الطاقة الانتاجية ما لم يصاحبه الاستثمار في الايدي العاملة من خلال تدريبها علي استخدام الوسائل الحديثة. (Said1995:7)

مما سبق تظهر اهمية الابتكار في تطوير العملية الانتاجية والتغير التقني واكتساب قدرات اكبر علي تطوير تكنولوجيا الانتاج، وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية (مصطفى 2006: 67)

ولقد اكد العديد من الباحثين علي حاجة المؤسسات للابتكار، باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب ادارته بل حتي تنميته، وادركا منها لاهميته، فقد قام البعض باانشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار. (بوهزة 2009: 8)

10.2.2 انواع الابتكار

ميز (شومثير) بين خمسة من انواع الابتكار: منتج جديد، طريقة جديدة للانتاج او التسويق، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الاولية، تنظيم جديد للانتاج. (فريديريك 2002: 45)

• **الابتكار الجذري او (الراديكالي):** ويتمثل في التوصل الي المنتج الجديد او العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة استراتيجية كبيرة في السوق فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله. (سمية 2011: 114)

ومن خصائص هذا النوع من الابتكار انه يحدث علي فترات متباعدة نسبياً، خلافاً للابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية، وفي وقتنا الراهن اصبح من اهم متطلباته الوسائل والمجهودات المركزة، اضافة الي المعلومات الكثيرة والمعمقة واحياناً حديثة، وتكمن اثاره في:

- ظهور قطاعات تكنولوجية يمكن ان يكون لها اثار مذهلة علي السوق
- الحصاص النسبية من السوق يمكن تضرب
- دخول منتجين جدد يمكن ان يحتلو مكانا في السوق
- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن ان تتزعزع
- من الممكن تختفي بعض المؤسسات (محمد الطيب 2005: 60)

• **الابتكار الجزئي (التدريجي):** يقوم الابتكار الجزئي بادخال تحسينات صغيرة نسبياً، في المنتجات والعمليات والاجراءات وان بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً. (نبيل جواد 2006: 113)

ان الخاصية الاساسية لهذا النوع هو اعتمادها علي مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما يمكن ان يقوم بها عاملاً او مهندساً ويمكن ان تكون الوسائل متوفرة ويمكن الحصول عليه دون

عناء كبير، كما انه تبداء من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة الي منبع للارباح ويمكن حصر اثاره في:

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له اثاره علي التنافسية.
- الابتكارات الجزئية منفردة لها تاثير ضعيف ولكن تراكماها له تأثير مهم. (سعيد2001:113)
- ابتكارات العملية: والتي تعبر عن تغيير في الطريقة التكنولوجية لانتاج وتوزيع السلع والخدمات علي مستهلكيها.
- ابتكارات المنتج: وتتعلق بمنتجات جديدة لأول مرة او تحسين المنتجات الحالية (حسن2005: 369).

11.2.2 معوقات الابتكار

هنالك مجموعة من الصعوبات التي تقف كعائق في ادارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة نذكر منها ما يلي:

- التمويل: تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا في مرحلة الانطلاق، فكثيرا ما تعتمد هذه المؤسسات علي الاموال الخاصة للمؤسسين او علي القروض العائلية، ومع العلم ان عملية الابتكار توفر ثلاثة شروط اساسية:

- وجود الكفاءات القادرة علي الابداع والابتكار.
 - وجود سوق مضمون للمنتج الجديد.
 - توافر الموارد المالية الضرورية لمباشرة العملية.
- تتسم الموارد المالية اللازمة لعملية الابتكار بانها كبيرة وذات امد طويل، ولذا تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصاعب في الحصول عليه بالقدر المطلوب، فضلا عما يكتنف هذه العملية

من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة فيها (J.Lachmann1996: 8).

- نقص المعلومات عن مستوى المخاطرة الاقتصادية والمالية الناتجة عن ادخال ابتكارات جديدة الي السوق.
- ارتفاع تكاليف التجهيزات المستعملة في الانتاج او البحث(سعيد2001: 116)
- الاتصال: يعتبر الاتصال السيئ بين اقطاب المؤسسة من العوائق التي تقف امام الابتكار، بالاضافة الي مدي تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الانتاج لانهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم اوتخفيض في الاجوار، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الابتكار لضمان مستقبل المؤسسة.
- نقص الموارد البشرية وعدم تنوع الكفاءات: ان هذا النقص يؤدي بالمؤسسات الي عدم وجود فرص كبيرة للابداع والابتكار، لذا من الضروري ان تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علي منهج قائم علي المشاركة في الادارة وان تقدم مكافآت وحوافز مغرية بغاية استقطاب العاملين المبتكرين والحفاظم عليهم(نبيل جواد 2006 : 233)

٣.٢ مفهوم الجدارات Competences

وقد عرفها Dessler بالمهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية وتنعكس في سلوك ملاحظ للأداء إذ يتم تجميع معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون (: Dessler 2012 113).

كما عرفت الجدارات بانها محصلة المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تمكن الموظف من اداء مهامه على اكمل وجه.(سمور2015: 24)

الفصل الثالث منهجية الدراسة

0.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع عينة الدراسة، وكذلك قياس متغيرات الدراسة و المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج النظرية التي تم استخدامها.

1.3 نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز

جورج هومنز يبدأ التبادل الاجتماعي من تفاعل الأفراد التقابلي (وجها لوجه) عاكساً الأوجه النفسية و الاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية. (بدرالدين 2014:54)

2.3 نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز

يبدأ التبادل الاجتماعي عند (هومنز) من تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه، عاكساً الأوجه النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة و الاعتبار و الاحترام و التقدير و النفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته .

يعد هومنز هذا القبول و الاحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية داخل جماعته، فالجماعة الاجتماعية تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي _ عليا ، وسطى، دنيا فالأفراد الذين يشغلون مواقع تدريجية عليا يحصلون على مكافآت اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وأهداف جماعتهم، إذ كلما أدرك شاغلو هذا الموقع (العالي) أهمية المكافآت الاجتماعية التي سوف يحصلون عليها زادوا من مناشطهم الاجتماعية داخل جماعتهم، أي أنه كلما كان الموقع الذي يشغله الفرد عالي كلما زادت المكافأة الاجتماعية التي يحصل عليها، ثم يدلف هومنز نحو مدار المجتمع ليطبق تنظيره عليه بعد أن طبقه على الجماعة الصغيرة فيقول "

كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية (داخل المجتمع) زادت مكافآته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت، ففي المجتمع الصناعي تزداد مناشط الفرد الاجتماعية وتقل في المجتمع الزراعي لذلك يرى هومنز أن الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الاجتماعية من خلال ثروته ومساعديه في مكتبه، واعتبر هومنز هذا كمكافآة اجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل على زيادة مكانته وسمعته الاجتماعية في المجتمع.

قدم هومنز الأسس و القواعد التنظيرية في التبادل الاجتماعي هي

- 1- أن ما هو مكلف بالنسبة لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 2- إن ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 3- إن ما هو نافع لفرد معين قد يكون غير ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.
- 4- إن ما هو غير نافع لفرد معين قد يكون نافعا لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.
- 5- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة عاليتين لفرد معين، بينما يكون أقل من ذلك بالنسبة لفرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.
- 6- قد يكن النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة بسيطتين بالنسبة لفرد معين، بينما يكون أكثر من ذلك لفرد اخر مشترك معه في علاقة تبادلية.
- 7- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة انما منفعته كبيرة بالنسبة لفرد معين، انما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.
- 8- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين ، ولكنه ذو كلفة أقل منفعة اكثر عند فرد وآخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

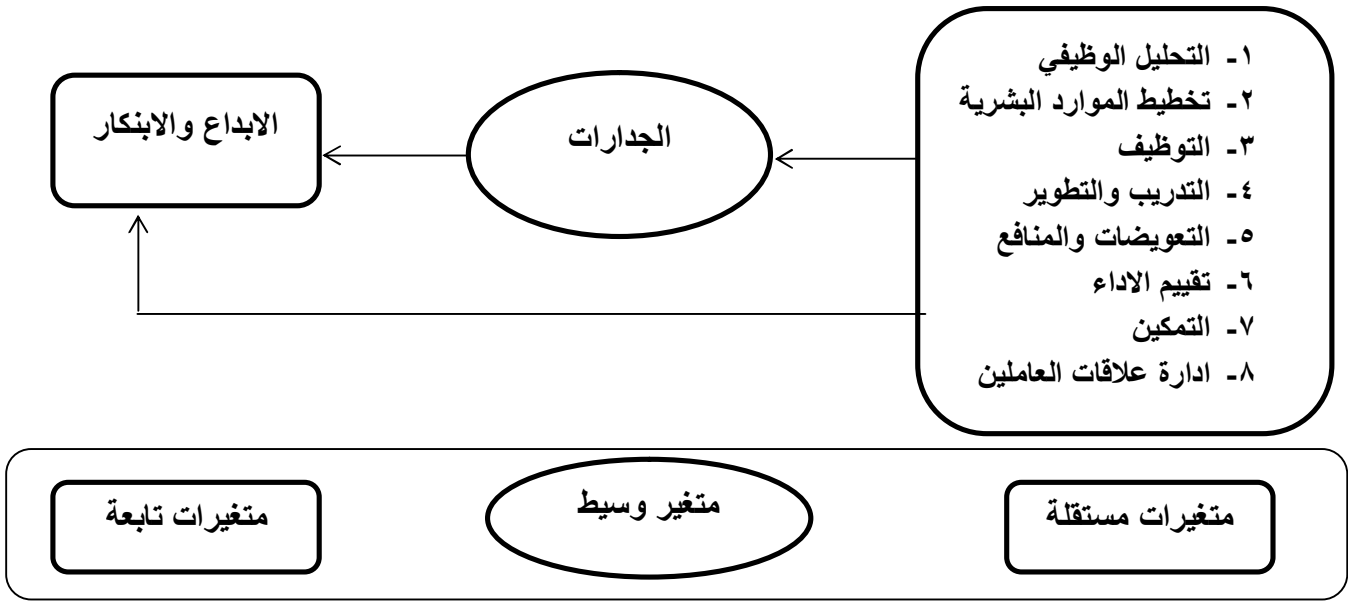
علاوة على ما تقدم يضيف هومنز فيقول ان محفزات السلوك الانساني هي درجة وقيمة وكمية المكافآت و العقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه بها او عدم ذلك، اذا كلما زادت قيمة مكافاة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من اجل ان يحصل على مكافاة و العكس صحيح لكن اذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية اخرى فإن قيمة المكافاة لا تكون عالية في تقييمه لانه سبق وان حصل عليها حتى في قوة جاذبيتها للفرد فيمارس ذلك السلوك، اضافة الي ذلك فإن قيمة مكافاة لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن اذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك معين ولأن الفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على اعتراف أو اعجاب أو قبول أو نفوذ اجتماعي فالقبول الاجتماعي يلعب دورا مهما في تبادل التفاعلات و العلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري ولكن وجه الاختلاف بينهما هو أن الفرد في العلاقات الاجتماعية لا يستطيع استخدام الاعتراف الاجتماعي كوسيلة للحصول على منافع اخرى في عمل آخر في أفراد اخرين كما تفعله النقود في المبادلة التجارية.

من خلال النظرية تم التوصل الي النموذج الآتي:

شكل رقم(1.3)

نموذج الدارسة (المقترح)

ممارسات ادارة الموارد البشرية



المصدر : اعدد الدارس

3.3 من خلال نموذج الدراسة تم التوصل الي العلاقات الآتية:

1.3.3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع والابتكار

كشفت دراسة (العاني 2002) على انه توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ، التعويضات والمنافع ، التوظيف) وإدارة الجودة الشاملة لوجود تأثير معنوي وبنسب متفاوتة حيث كان تأثير التوظيف ضعيف والتدريب والتطوير قوي وتليها استراتيجية التعويض من حيث درجة التأثير. كما أن دراسة (Maxwell & Lyle ,2002) توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات ومن أهمها أن أداء الاعمال وخصوصاً الاداء المالي يتأثر كثيراً بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية . باستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسة تناولت أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار ، عليه يمكن استنتاج الفرضيات التالية:

جدول رقم(1.3)

يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع والابتكار

هنالك علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار
1- هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابداع
2- هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع
3- هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابداع
4- هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابداع
5- هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابداع
6- هنالك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والابداع
7- هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابداع
8- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة علاقات العاملين والابداع
9- هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابتكار
10- هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
11- هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابتكار
12- هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابتكار
13- هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابتكار
14- هنالك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والابتكار
15- هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابتكار
16- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة علاقات العاملين والابتكار

2.3.3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجدارات

أشارت عدة دراسات الي وجود علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات، ومنها دراسة(سحر2013) حيث كانت الجدارات تمثل عنصر من المتغير التابع، التي قد توصلت الي ان هناك علاقة ايجابية بين جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات، عليه تكونت الفرضيات التالية:

جدول رقم (2.3)

يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجدارات

هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات
1-هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والجدارات
2-هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والجدارات
3-هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والجدارات
4-هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والجدارات
5-هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والجدارات
6-هنالك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والجدارات
7-هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والجدارات
8- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة علاقات العاملين والجدارات

٣.٣.٣ العلاقة بين الجدارات والابتكار والابداع

اشارت دراسة ايمن الي ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى جدارات القيم المهنية اللازمة للعمل مع الشباب الجامعي ومؤشرات تطوير الاداء المهني لاختصاصيو رعاية الشباب، عليه يمكن استنتاج الفرضيات التالية:

جدول رقم (3.3)

يوضح العلاقة بين الجدارات والابتكار والابداع

هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات والابتكار والابداع
1- هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات والابتكار
2- هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات والابداع

4.3.3 توسط الجدارات العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار

لم يجد الدارس دراسة تناولت الجدارات كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار حتي يستند عليها لبناء الفروض، ولكن هذا من ضمن الاسباب التي قامت من اجلها الدراسة لذا تعتبر هذه الدراسة اضافة للمعرفة ومن هنا تمت صياغة الفرضيات التالية:

جدول رقم(4.3)

يوضح توسط الجدارات العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار

الجدارات تتوسط العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التحليل الوظيفي والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين تخطيط الموارد البشرية والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التوظيف والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التدريب والتطوير والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التعويضات والمنافع والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين تقويم الاداء والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التمكين والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين ادارة علاقات العاملين والابداع
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التحليل الوظيفي والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التوظيف والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التدريب والتطوير والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التعويضات والمنافع والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين تقويم الاداء والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين التمكين والابتكار
الجدارات تتوسط العلاقة ما بين ادارة علاقات العاملين والابتكار

4.3 أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة هو اسلوب فعال في جمع البيانات و المعلومات وبيان الفرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الي ما هو أفضل بل يهدف المنهج الوصفي الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدارسة المتمثلة في (ممارسات ادارة الموارد البشرية) كمتغير

مستقل ، (الابداع والابتكار) كمتغير تابع (الجدارات) كوسيط حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الي وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها

5.3 مصادر جمع المعلومات

لغرض الحصول علي المعلومات من اجل استنفاد متطلبات الدراسة والحصول علي النتائج وتقديم التوصيات واطهار المساهمات العلمية اعتمد الدارس على نوعين رئيسين لجمع البيانات و المعلومات وهي:

1.5.3 المصادر الثانوية

اعتمد الدارس في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة في هذا المجال، الدراسات السابقة، والاوراق العلمية والنشرات والدوريات والمجلات والابحاث المحلية والاجنبية المنشورة والغير منشورة والانترنت.

2.5.3 المصادر الاولية

هي المصادر الميدانية المتعلقة بالمعلومات موضوع البحث بصورة مباشرة وهي تتمثل بالاستبانة التي قام الدارس بتصميمها من اجل الوصول الي البيانات المطلوبة وكان عددها(150) استبانة.

6.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من رؤاسات المصارف التجارية السودانية العاملة في السودان، وقد تم اختيار ستة بنوك تمكن الدارس الوصول اليها، بنك فيصل، بنك الخرطوم، بنك المزارع، البنك السعودي السوداني، بنك الجزيرة، بنك النيلين . اما وحدة التحليل فقد تمثلت في كل من المدراء و الموظفين داخل هذه المصارف.

7.3 عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية) لأنها تتيح للدارس جمع المعلومات من افراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس لجمع البيانات (سيكاران 2006).
تكونت عينة الدراسة من (150) مبحوث من البنوك أنفة الذكر، مع العلم اذا كانت العينة 10% يمكن ان تمثل المجتمع اذا كان المجتمع كبير (سيكاران 2006).

8.3 قياس متغيرات الدراسة

يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كاداء لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من "4" اقسام كالاتي:

1.8.3 القسم الأول

يشتمل على اسئلة متعلقة بالمعلومات الاساسية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

2.8.3 القسم الثاني

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) وهي: التحليل الوظيفي الذي اشتمل على (4) فقرات، تخطيط الموارد البشرية (4) فقرات، التوظيف (4) فقرات، التدريب والتطوير (4) فقرات، التعويضات والمنافع (4) فقرات، تقييم الاداء (4) فقرات، وادارة علاقات العاملين (4) فقرات.

3.8.3 القسم الثالث

يحتوي هذا القسم علي مجموعه من الاسئلة المتعلقة بالمتغير الوسيط (الجدارات) والتي كانت تتكون من (4) فقرات.

4.8.3 القسم الرابع

ويحتوي هذا القسم علي مجموعة من الاسئلة المتعلقة بعناصر بالمتغير التابع (الابداع والابتكار) والتي هي: الابداع(4) فقرات، الابتكار(4) فقرات .
 يتم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخامسي وحيث يشير الرقم(1) اوافق بشده، والرقم(2) اوافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) لا اوافق، والرقم(5) لا اوافق بشده، يتكون من ثلاثة محاور، متغير مستقل، وسيط، تابع وهي كالاتي:

المحور الاول: يناقش هذا المحور ممارسات ادارة الموارد البشرية من(8)ابعاد

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman2008:45). تم قياس ممارسات ادارة الموارد البشرية بعدد (32) عبارة.

جدول رقم (5.3)

يوضح العبارات التي تم بها قياس المتغير المستقل

التحليل الوظيفي					الرقم
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة

					1 من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف
					2 من خلال التحليل الوظيفي، يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة
					3 يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة، ليتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الموظفين.
					4 يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة.
تخطيط المورد البشرية					
					1 يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.
					2 يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
					3 يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
					4 يعتمد المصرف على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية.
التوظيف					
					1 تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية.
					2 تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة.
					3 الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
					4 قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.
التدريب والتطوير					

					1 يخضع العاملین فی كل قسم لبرنامج تدريبي موحد فی كل عام
					2 تعتمد المصارف برامج تدريبية منتظمة للعاملین الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم
					3 تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية
					4 تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي
التعويضات والمنافع					
					1 لدى المصرف سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الاداء والانتاجية)
					2 يلجا المصرف الى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملین الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل
					3 تعتمد سياسة التعويض على اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى
					4 يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات
تقييم الاداء					
					١ يقوم المصرف بتقييم أداء موارد البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.
					٢ يتميز نظام تقييم الأداء في المصرف بالشفافية.
					٣ يتأثر المكلف بعملية التقييم بعلاقته مع الموظف موضع التقييم.
					4 يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملین.
التمكين					
					1 يشعر العاملین بأهمية دورهم في

					المصرف	
					يشعر العاملون بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	2
					يشعر العاملون باهميتهم بالنسبة للمصرف والاعتزاز به	2
					يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للرضا والانجاز والجودة	4
ادارة علاقة العاملين						
					يشعر العاملون في المصارف بتساوي الفرص بينهم.	1
					تحتفظ المصارف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	2
					تولي المصارف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها	3
					تشجيع المصارف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	4

المحور الثاني: يناقش هذا المحور الجدارات وتتكون من بعد واحد

وهي المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية وتتعكس في سلوك ملاحظ للأداء إذ يتم تجميع معارف العاملين المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ

الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون (Dessler2012:113). تم قياس الجدارت(4) عبارت.

جدول رقم (6.3)

يوضح العبارت التي تم بها قياس المتغير الوسيط

الجدارت					الرقم	العبارة
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
					1	لدي المصرف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها
					2	يتملك المصرف مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف
					3	يملك العاملين القدرة علي تطوير اساليب العمل والتعامل مها
					4	يسهم العاملين في توليد الافكار

المحور الثالث يناقش هذا المحور الابداع والابتكار ويتكون من بعدين

الابداع هو مجموعة من الاجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الي تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين علي حل المشكلات واتخاذ القرارات باسلوب اكثر ابداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير .
والابتكار هو انشاء طريقة او اسلوب جديداً في الانتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج او كيفية تصميمه (نبيل جواد2006: 181) . تم قياس الابداع والابتكار (8) عبارات.

جدول رقم (7.3)

يوضح العبارات التي تم بها قياس المتغير التابع

الابداع					
				1	توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري.
				2	تراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع.
				3	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
				4	تبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر
الابتكار					
				1	يقوم المصرف بإستحداث تغييرات جذرية في هيكله التنظيمي.
				2	أجرى المصرف تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياته الإدارية.
				3	استحدث المصرف سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
				4	يساعد المصرف العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفؤة.

9.3 اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة

1.9.3 شمولية البناء الداخلي

لتحقيق هذا المفهوم قام الدارس بأخذ المقياس الوارد في الاداء للدراسات السابقة.

2.9.3 ثبات الاداء:

يشير الي قدرة الاستبيان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة بأستخدام نفس الاداء (الاستبيان) او على نفس العينة (اي عدم تناقضه)، كذلك تشير الي دقة المقياس وثبات الاداء نتائجه الي مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران 2006).

10.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

تم ادخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss21 ومن ثم المعالجة الاحصائية من الاساليب الاحصائية المستخدمة:

1.10.3 الاحصاء الوصفي Descriptive statistics

ويهدف الي ادماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الي شكل أو صورة اخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن اغلب الاساليب المستخدمة: مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، ومقاييس الارتباط والانحدار. ويتوقف استخدام ايا منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كان اسميا أو وصفيا أو ترتيبيا أو فئويا أو نسبيا، كما استخدم في هذه الدراسة (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، ووصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة. (سيكاران ٢٠٠٦).

2.10.3 اساليب الاحصاء التحليلي

تم استخدام اساليب الاحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداء وجودة توافق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ الفا لقياس مصداقية الاداء المستخدم في الدراسة.

3.10.3 اسلوب التحليل العاملي

تستخدم هذه الدراسة اسلوب التحليل العاملي المتمثل في طريقة المكونات الاساسية للوصول الي جودة تحقيق المتغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وبالتالي تجرى تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

4.10.3 معامل الارتباط بيرسون

في نظرية الاحتمالية والاحصاء بين الارتباط او معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية اما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات . افضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء - عزم بيرسون (Pearson product – moment) correlation coefficient | والذي يحصل عليه بقسمة التغير لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري ، قد تم وضعها للمرة الاولى من قبل فرانسيسي جالتون ، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدى الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة اخرى.

5.10.3 الانحدار البسيط

لاختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات، والعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار، والعلاقة بين الجدارات والابداع والابتكار.

6.10.3 الانحدار المتعدد

من الأساليب الاحصائية المتقدمة و التي تضمن دقة الاستدلال من اجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الامثل للبيانات في ايجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث و الانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فاكثر لذلك تم استخدامه لقياس توسط الجدارات العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار .

7.10.3 الانحراف المعياري

هو الجذر التربيعي للتباين ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير بحل ظاهرة الدارسة ، الانحراف المعياري هو افضل مقاييس التشتت اشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة استخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو O للمجتمع .

8.10.3 الوسيط

يعرف الوسيط على انه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم اذا رتبت ترتيبا تصاعديا أو تنازليا(سيكاران ٢٠٠٦).

11.3 الخلاصة

اشار هذا الفصل عرضا لمنهج ومجتمع عينة الدراسة، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية و التابع الابداع والابتكار والوسيط الجدارات والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج النظرية التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع الي التحليل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واستخلاص النتائج

0.4 مقدمة

يحتوي هذا الفصل علي تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستجابة والبيانات الشخصية للافراد الذين اجري عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالاضافة الي درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة و بجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

1.4 معدل الاستجابة

تم توزيع (150) استبانة علي موظفين المصارف السودانية، بمساعد مقدرة ومشكورة من بعض الموظفين في المصارف، تمكن الدراس من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين . يلاحظ من الجدول ان عدد الاستبانات المستردة يساوي (142) استبانة بنسبة (94.66%) من اجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم ترد (8) استبانة بنسبة (5.33%) . بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالح للتحليل عدد (1) استبانة بنسبة (0.66%) . اما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل يبلغ عددها (141) بنسبة (94%) من اجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الاسئلة او الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

جدول رقم(1.4)

يوضح معدل الاستجابة

النسبة %	العدد	البيان
100	150	الاستبانات الموزعة
94.66	142	الاستبانات المستردة
5.33	8	الاستبانات التي لم ترد
0.66	1	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
94	141	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

- 1- الجدول رقم (2.4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (141) بلغة نسبة الذكور (68) من العينة بينما بلغة نسبة الاناث (31.9) وهي نسبة أقل من الذكور.
- 2- كما وضح الجدول (2.4) توزيع مفردات العينة حسب العمر ويلاحظ من الجدول ان الفئة 30 سنة فأقل شكلت نسبة (32.6) بينما شكلت فئة 31 - 40 نسبة (39.0) اما فئة - 50 41 قد شكلت نسبة (24.8) كما شكلت فئة 50 فأكثر نسبة (3.5).
- 3- نجد في المؤهل العلمي ان حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الاكبر وهي (61.0) ثم يليها حملة الماجستير بنسبة (23.4) ويلها حملة الدبلوم بنسبة (13.5) ثم حملة الدكتوراه بنسبة (2.1).
- 4- الخبرة العملية الجدول رقم (2.4) يوضح توزيع مفردات العينة أوضحه أن فئة اقل من 5 سنة تشكل نسبة (28.4) متساوية مع فئة 6 - 10 سنة التي تشكل هي ايضا (28.4) وتليهما فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (27.0) واخيرا فئة من 11- 15 سنة بنسبة (16.3).

جدول (2.4)

يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	العدد		النوع
68.1	96	ذكر	الجنس
31.9	45	انثى	
100	141		المجموع
32.6	46	30 سنة فأقل	العمر
39	55	31 - 40 سنة	
24.8	35	41 - 50 سنة	
3.5	5	50 سنة فأكثر	
100	141		المجموع
13.5	19	دبلوم	المؤهل التعليمي
61.0	86	بكالوريوس	
23.4	33	ماجستير	
2.1	3	دكتوراه	
100	141		المجموع
28.4	40	5 سنة فأقل	الخبرة بالسنوات
28.4	40	من 6 - 10 سنة	
16.3	23	من 11 - 15 سنة	
27.0	38	15 سنة فأكثر	
100	141		المجموع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات

4

اخضعت بيانات الإستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الإختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الدراسة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات

بحسب إنحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003) .

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الإفتراضات التي تقدمت دراسة (hair etal2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

- 1- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2- اللا تقل قيمة (Kmo) عن (0.6)
- 3- أن لا يقل إختبار (Bartlett's) عن (0.05)
- 4- ان تكون قيمة الإشتراكيات الأولية (Cymynalities) للبنود أكثر من (0.50)
- 5- أن لا يقل تشبع (loading) العامل عن (0.50). مع مراعات عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.50) وفي العوامل الأخرى .
- 6- أن لا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1.3.4 التحليل العاملي لممارسات إدارة الموارد البشرية

أجري التحليل العاملي لعدد (32) عبارة تستخدم لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية. الجدول رقم (3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) . مخرجات تحليل ال spss21 في الملحق رقم (.....) . في الإختبار الاول من التحليل العاملي وجدت (4) عبارات لها قيم الإشتراكيات الأولية (cymynalities) اقل من (0.50) تم استبعادها . جاءت المصفوفة في (6) اعمدة اشتمل النموذج الاول على (7) عبارات شكلت بعد التعويضات والمنافع و(6) عبارات شكلت بعد التوظيف و (5) عبارات شكلت بعد التحليل الوظيفي و(3) شكلت بعد التمكين وعبارة واحدة شكلت بعد التدريب و(2) عبارة شكلت بعد تخطيط الموارد البشرية .

2.3.4 التحليل العاملي للجداريات

اجري التحليل العاملي لعدد (4) عبارات تستخدم لقياس الجداريات حيث اشتملت مصفوفة الدوران علي عمود واحد اشتمل علي (4) عبارات شكلت بعد الجداريات .

3.3.4 التحليل العاملي للابتكار والابداع

اجرى التحليل العاملي لعدد (8) عبارات تستخدم لقياس الابتكار والابداع . الجدول رقم (3.4) يعرض نتائج التحليل العاملي الذي اجرى على المتغير التابع (الابتكار والابداع) مخرجات تحليل ال spss21 في الملحق رقم (.....) .

جاءت المصفوفة في (2) اعمدة اشتمل النموذج الاول على (4) عبارات شكلت بعد الابتكار والنموذج الثاني على (4) عبارات شكلت بعد الابداع .

4.3.4 التحليل العاملي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جداريات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman2008:45). واستناداً على هذه التعريف تم قياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتكون من (6) ابعاد كما موضح في الجدول أناه:

جدول رقم (3.4)

يوضح التحليل العاملي للممارسات ادارة الموارد البشرية

التعويضات والمنافع	١	٢	٣	٤	٥	٦
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين	0.902	0.062	0.107	0.199	0.057	0.100

						الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم
0.100	0.057	0.199	0.107	0.062	0.902	لدى المصرف سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والانتاجية)
-0.028	0.090	0.219	0.084	0.387	0.757	يلجأ المصرف الي إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل
-0.028	0.090	0.219	0.084	0.387	0.757	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية من الموارد البشرية
-0.060	0.500	0.186	0.038	0.331	0.590	تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي
-0.060	0.500	0.186	0.038	0.331	0.590	تعتمد سياسة التعويض على اسس موضوعية في توزيع الرواتب والإجور والمنافع الأخرى
-0.136	0.155	0.255	0.086	0.419	0.511	يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ على القدرات والكفاءات
						التوظيف
0.197	0.107	0.115	0.336	0.725	0.072	تم عملية الإختيار بناءً على المواصفات المطلوبة
0.239	0.249	0.101	0.170	0.711	0.115	تم عملية إختيار المترشحين بكل شفافية
0.043	0.033	0.256	0.003	0.655	0.405	يشعر العاملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم
0.025	0.193	0.223	0.032	0.590	0.438	يتميز نظام تقييم الأداء في المصرف بالشفافية
0.079	-0.112	0.109	0.368	0.532	0.389	يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية لشغل الوظائف الشاغرة
-0.158	-0.009	0.339	0.057	0.523	0.363	ولي المصرف إهتماماً خاصاً نوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديه
						التحليل الوظيفي
0.121	-0.125	-0.005	0.818	0.068	0.083	من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف
-0.083	0.033	0.012	0.774	0.103	-0.084	من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في الشاغل الوظيفي
-0.129	0.159	0.231	0.755	-0.035	0.029	يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم

						اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الموظفين
0.232	0.021	0.019	0.592	0.275	0.310	يعتمد المصرف على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد
0.402	-0.121	0.226	0.508	0.400	0.136	يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية
						التمكين
0.147	-0.057	0.770	0.167	0.125	0.333	يشعر العاملین باهمية دورهم في المصرف
-0.132	0.102	0.656	0.000	0.328	0.111	يحتفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة
0.275	0.241	0.604	-0.149	0.103	0.372	يشعر العاملین بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة بدون قيود
						التدريب والتطوير
0.145	0.759	0.037	0.083	0.042	0.085	يخضع العاملین في كل قسم لبرامج تدريبي موحدة في كل عام
						تخطيط الموارد البشرية
0.547	0.287	0.236	0.166	0.309	0.071	الجو العام للمقابلة يتيح للمرشحين إبراز كافة معارفهم
0.518	0.318	-0.067	0.423	0.209	0.121	يحدد المصرف من احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

5.3.4 التحليل العاملي للمتغير الوسيط (الجدارات)

وهي المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية وتنعكس في سلوك ملاحظ للأداء إذ يتم تجميع معارف العاملین المتأتية نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء المنظمة ورضا الزبون (Dessler2012 : 113). وبناءاً على هذا التعريف تم قياس الجدارات التي اجري فيها التحليل العاملي لعدد (4) عبارات تستخدم لقياس

الجدارات حيث اشتملت مصفوفة الدوران علي عمود واحد اشتمل علي (4) عبارات شكلت بعد الجدارات .

6.3.4 التحليل العاملي للمتغير التابع (الابتكار والابداع)

فالابتكار هو انشاء طريقة او اسلوب جديداً في الانتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج او كيفية تصميمه (نبيل جواد، 2006، 181).

الابداع هو مجموعة من الاجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الي تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين علي حل المشكلات واتخاذ القرارات باسلوب اكثر ابداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير. واستناداً على هذين التعريفين تم قياس الابتكار والابداع الذي يتكون من بعدين كم موضح بالجدول ادناه .

جدول (4.4)

يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع (الابتكار والابداع):

الإبتكار	١	٢
استحدث المصرف سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	0.822	0.224

0.222	0.808	اجرى المصرف تغيرات جزرية في استعمال انظمة الكمبيوتر في عملياته الادارية
0.183	0.805	يساعد المصرف العاملين على فهم عمل الادارة وذلك بالاهتمام بوضع برامج كفاءة
0.115	0.789	يقوم المصرف باستحداث تغييرات جزرية في هيكله التنظيمي
		الابداع
0.818	-0.107	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
0.695	0.402	تبلور اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر
0.636	0.453	توفر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الابداع الادارى
0.590	0.478	تزاعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الابداع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

4.4 الإعتماضية

لتأكد من درجة الإعتماضية تم اختبار اسئلة الاستبانة بالإعتماضية على مقياس الإعتماضية حيث يوضح الجدول ادناه ان معامل الإعتماضية (كرونباخ الفا) كان بدرجة عالية من الإعتماضية.

جدول رقم (5.4)

يوضح الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

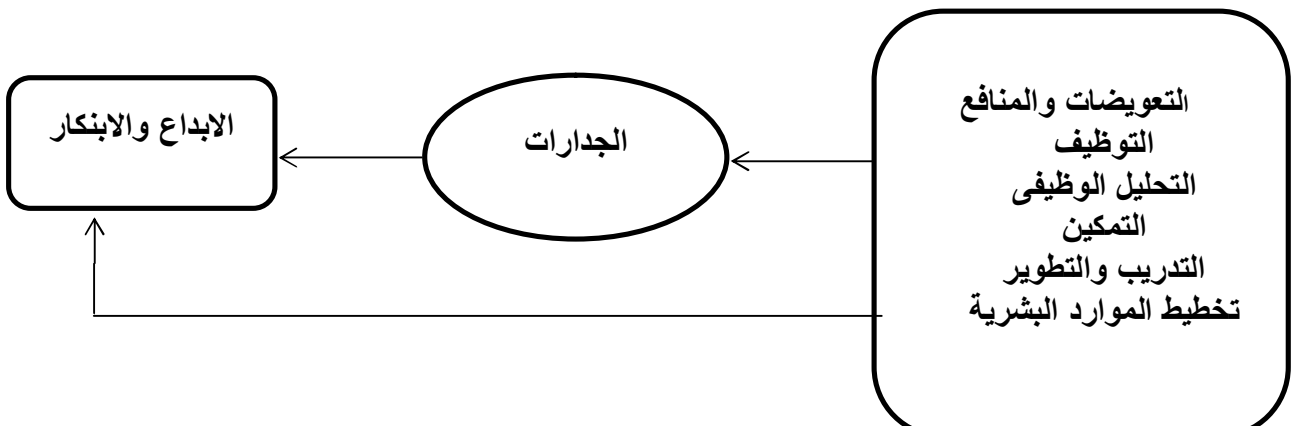
كرونباخ الفا	عدد العبارات	المتغيرات	
0.92	7	التعويضات والمنافع	المتغيرات المستقلة
0.83	6	التوظيف	
0.79	5	التحليل الوظيفي	
0.79	3	التمكين	
0.96	1	التدريب والتطوير	
0.88	2	تخطيط الموارد البشرية	
0.83	4	الجدارات	المتغير الوسيط
0.85	4	الابتكار	المتغيرات التابعة
0.74	4	الابداع	

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

شكل رقم (1.4)

نموذج الدراسة (المعدل)

ممارسات ادارة الموارد البشرية



المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

5.4 فرضيات الدراسة:

جدول (6.4) يوضح الفرضية الاولى

الرقم	الفرض الرئيسي الاول: هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المورد البشرية والابتكار والابداع
	وتنبثق منها الفرضيات التالية:

-1	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابتكار
-2	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابتكار
-3	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابتكار
-4	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابتكار
-5	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابتكار
-6	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
-7	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابداع
-8	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابداع
-9	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابداع
-10	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابداع
-11	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابداع
-12	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (7.4)

يوضح الفرضية الثانية

الرقم	الفرض الرئيسي الثاني : هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات
	وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-1	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والجدارات
-2	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والجدارات
-3	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والجدارات
-4	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والجدارات
-5	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والجدارات
-6	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والجدارات

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (8.4)

يوضح الفرضية الثالثة

الرقم	الفرض الرئيسي الثالث: هنالك علاقة ايجابية بين الابداع والابتكار والجدارات
	وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
-1	هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات و الابتكار
-2	هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات و الابداع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

جدول رقم (9.4)

يوضح الفرضية الرابعة

الرقم	الفرض الرئيسي الرابع: الجدارات تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع
	وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-1	الجدارت تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع والابتكار
-2	الجدارت تتوسط العلاقة بين التوظيف والابتكار
-3	الجدارت تتوسط العلاقة بين التحليل الوظيفي والابتكار
-4	الجدارت تتوسط العلاقة بين التمكين والابتكار
-5	الجدارت تتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والابتكار
-6	الجدارت تتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
-7	الجدارت تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع والابداع
-8	الجدارت تتوسط العلاقة بين التوظيف والابداع
-9	الجدارت تتوسط العلاقة بين التحليل الوظيفي والابداع
-10	الجدارت تتوسط العلاقة بين التمكين والابداع
-11	الجدارت تتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والابداع
-12	الجدارت تتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابداع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

6.4 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة

1.6.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (التعويضات والمنافع، التوظيف، التحليل الوظيفي، التمكين، التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية) . ويلاحظ من الجدول (10.4) ان الوسط الحسابي لبعده التحليل الوظيفي (وسط حسابي

= 4.19 و انحراف معياري = 0.60) يعتبر اكبر متوسط ويليه الوسط الحسابي للتمكين (وسط حسابي = 4.01 و انحراف معياري = 0.74) ثم بعد تخطيط الموارد البشرية (وسط حسابي = 3.87 و انحراف معياري = 0.77) يليه بعد التعويضات والمنافع (وسط حسابي = 3.82 و انحراف معياري = 0.81) ويليه بعد التوظيف (وسط حسابي = 3.78 و انحراف معياري = 0.77) واخيراً التدريب والتطوير (وسط حسابي = 3.72 و انحراف معياري = 0.96) .

يستنتج من الجدول (10.4) ان المصارف تحت الدراسة تركز بشكل اكبر على التحليل الوظيفي مقارنة ببقية ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاخرى من حيث الاوساط الحسابية. ومن هنا يمكننا ترتيب الابعاد حسب اهتمام وتركيز الاوساط الحسابية كم يلي: التحليل الوظيفي، التمكين، تخطيط الموارد البشرية، التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير .

من جانب اخر يتضح ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع (الابتكار والابداع) نجد ان الوسط الحسابي للابتكار يعتبر اكبر من الوسط الحسابي للابداع (الوسط الحسابي للابتكار = 3.94 و انحراف معياري = 0.85) ، (الوسط الحسابي للابداع = 3.81 و انحراف معياري = 0.74) .

ومن ذات الجدول يتضح (ان الوسط الحسابي للجدارت = 4.03 وانحراف معياري = 0.78).

جدول رقم (10.4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحليل الوظيفي	مستقل	4.19	0.60
التمكين	مستقل	4.01	0.74
تخطيط الموارد البشرية	مستقل	3.87	0.77
التعويضات والمنافع	مستقل	3.82	0.81

0.77	3.78	مستقل	التوظيف
0.96	3.72	مستقل	التدريب والتطوير
0.78	4.03	وسيط	الجدارات
0.85	3.94	تابع	الابتكار
0.74	3.81	تابع	الابداع

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

7.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسات الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد فان ذلك يعني ان الارتباط قويا بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية وبشكل عام تعتبر علاقة الارتباط ضعيفة اذا كان معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا كان معامل الارتباط بين (0.30-0.7) اما اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول ادناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة .

يلاحظ ان بعد التعويضات والمنافع (المستقل1) له ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التوظيف حيث كانت قيمة الانحدار (0.708) و بعد التعويضات والمنافع مرتبط ارتباط متوسط مع التحليل الوظيفي حيث كانت قيمة الانحدار (0.324) ترتبط التعويضات والمنافع ارتباط متوسط مع التمكين حيث كانت قيمة الانحدار (0.613) ترتبط التعويضات والمنافع بصورة ضعيفة مع التدريب حيث كانت قيمة الانحدار (0.255) يرتبط التعويضات والمنافع مع تخطيط الموارد البشرية ارتباط ايجابي متوسط حيث كانت قيمة الانحدار (0.355) يرتبط التعويضات والمنافع ارتباط متوسط مع الابتكار حيث كانت قيمة الانحدار (0.618) ترتبط التعويضات والمنافع

بصورة متوسطة مع الابداع حيث كانت قيمة الانحدار (0.631) ترتبط التعويضات والمنافع بصورة متوسطة مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.536) .

كم يلاحظ ايضاً في هذا الجدول ان التوظيف (المستقل 2) يرتبط ارتباط متوسط مع التحليل الوظيفي حيث كانت قيمة الانحدار فيه (0.476) يرتبط التوظيف ارتباط متوسط مع التمكين حيث كانت قيمة الانحدار (0.581) يرتبط التوظيف ارتباط ضعيف مع التدريب حيث كانت قيمة الانحدار (0.224) يرتبط التوظيف ارتباط متوسط مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة الانحدار (0.448) يرتبط التوظيف والمنافع ارتباط متوسط مع الابتكار حيث كانت قيمة الانحدار (0.647) يرتبط التوظيف ارتباط متوسط مع الابداع حيث كانت قيمة الانحدار (0.602) يرتبط التوظيف ارتباط متوسط مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.578) .

ايضاً في ذات الجدول نجد ان التحليل الوظيفي (المستقل 3) يرتبط ارتباط ضعيف مع التمكين حيث كانت قيمة الانحدار (0.292) يرتبط التحليل الوظيفي ارتباط ضعيف مع التدريب حيث كانت قيمة الانحدار (0.129) يرتبط التحليل الوظيفي ارتباط متوسط مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة الانحدار (0.516) يرتبط التحليل الوظيفي ارتباط متوسط مع الابتكار حيث كانت قيمة الانحدار (0.340) يرتبط التحليل الوظيفي ارتباط ايجابي متوسط حيث كانت قيمة الانحدار (0.329) يرتبط التحليل الوظيفي ارتباط ايجابي متوسط مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.322) .

نجد ان التمكين (المستقل 4) يرتبط ارتباط ضعيف مع التدريب حيث ان قيمة الانحدار (0.181) يرتبط التمكين ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد البشرية حيث ان قيمة الانحدار (0.284) يرتبط التمكين ارتباط متوسط مع الابتكار حيث ان قيمة الانحدار (0.566) يرتبط التمكين ارتباط متوسط مع الابداع حيث كانت قيمة الانحدار (0.454) يرتبط التمكين ارتباط متوسط مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.506) .

التدريب والتطوير (المستقل 5) يرتبط ارتباط متوسط مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة الانحدار (0.319) يرتبط التدريب والتطوير ارتباط ضعيف مع الابتكار حيث كانت قيمة الانحدار (0.157) يرتبط التدريب والتطوير ارتباط ضعيف مع الابداع حيث كان نسبة الانحدار (0.299) يرتبط التدريب والتطوير ارتباط ضعيف مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.187) .

تخطيط الموارد البشرية (المستقل 6) يرتبط ارتباط متوسط مع الابتكار حيث كانت قيمة الانحدار (0.421) يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباط متوسط مع الابداع حيث كانت قيمة الانحدار (0.328) يرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباط ضعيف مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.258) .

الابتكار (تابع 1) يرتبط ارتباط متوسط مع الابداع حيث كانت قيمة الانحدار (0.563) يرتبط الابتكار ارتباط ايجابي معنوي مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.731) .
الابداع (تابع 2) يرتبط ارتباط متوسط مع الجدارات حيث كانت قيمة الانحدار (0.520) .

جدول رقم (11.4)

يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الجدارات	الابداع	الابتكار	تخطيط الموارد البشرية	التدريب والتطوير	التمكين	التحليل الوظيفي	التوظيف	التعويضات والمنافع	
								1	التعويضات والمنافع
							1	0.708(**)	التوظيف
						1	0.476(**)	0.324(**)	التحليل الوظيفي
					1	0.292(**)	0.581(**)	0.613(**)	التمكين
				1	0.181(**)	0.129(**)	0.224(**)	0.255(**)	التدريب والتطوير
			1	(**)	0.284(**)	0.516(**)	0.484(**)	0.355(**)	تخطيط الموارد البشرية
				(**)	0.319				
		1	0.421(**)	(**)	0.566(**)	0.340(**)	0.647(**)	0.618(**)	الابتكار
				(**)	0.157				
	1	(**)	0.328(**)	(**)	0.454(**)	0.329(**)	0.602(**)	0.631(**)	الابداع
		0.563		(**)	0.299				
1	(**)	(**)	0.258(**)	(**)	0.506(**)	0.322(**)	0.573(**)	0.536(**)	الجدارات
	0.520	0.731		(**)	0.187				

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2015

8.4 اختبار الفرضيات

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات . يتناول اختبار عدد (24) فرضية متعلقة بالعلاقة المتبقية بعد اجراء التحليل العاملي كما موضح في جزئية الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة فانه يستخدم الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الابتكار والابداع).

1.8.4 اختبار العلاقة بين مكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد والذي يهدف علي التعرف علي تأثير ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الابتكار .

تم الاعتماد علي معامل بيتا (Beat) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الذي حدث في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد علي (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالاضافة الي استخدام اختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد علي مستوي الدلالة (0.05) للحكم علي مدى معنوية التأثير. تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح .

من خلال تحليل الانحدار لمكونات ادارة الموارد البشرية والابتكار تم التوصل الي انه توجد علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابتكار حيث كان معامل بيتا (0.239) وكان مستوى الدلالة (0.010)، وايضا هناك علاقة ايجابية بين التوظيف والابتكار حيث كان معامل بيتا (0.295) ومستوى الدلالة (0.003)، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والابتكار حيث كان معامل بيتا (-0.016) وكان مستوى الدلالة (0.883)، كما اوضحت ان هنالك

علاقة ايجابية بين التمكين والابتكار حيث كان معامل بيتا (0.218) وكان مستوى الدلالة (0.007)، بينما لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والابتكار حيث كان معامل بيتا (-) 0.058 و مستوى الدلالة (0.370)، كما اوضحت انه توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار حيث كان معامل بيتا (0.158) وكان مستوي الدلالة (0.041) كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (12.4)

يوضح العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار

Sig	Beat	المتغير المستقل
0.010	0.239	التعويضات والمنافع
0.003	0.295	التوظيف
0.833	-0.016	التحليل الوظيفي
0.007	0.218	التمكين
0.370	-0.058	التدريب والتطوير
0.014	0.158	تخطيط الموارد البشرية
	0.514	R2
	0.292	Adjusted R2
	0.717	△ R2
	23.601	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

2.8.4 اختبار العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد والذي يهدف علي التعرف علي تأثير ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الابداع.

تم الاعتماد علي معامل بيتا (Beat) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الذي حدث في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد علي (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالاضافة الي استخدام اختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد علي مستوي الدلالة (0.05) للحكم علي مدى معنوية التأثير. تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح .

من خلال تحليل الانحدار لمكونات ادارة الموارد البشرية والابداع تم التوصل الي انه توجد علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابداع حيث كان معامل بيتا (0.373) وكان مستوى الدلالة (0.000)، وايضا هناك علاقة ايجابية بين التوظيف والابداع حيث كان معامل بيتا (0.268) ومستوى الدلالة (0.009)، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والابداع حيث كان معامل بيتا (0.063) وكان مستوى الدلالة (0.415)، كما اوضحت ايضا انه ليس هناك علاقة بين التمكين والابداع حيث كان معامل بيتا (0.033) وكان مستوى الدلالة (0.091)، بينما هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابداع حيث كان معامل بيتا (0.136) و مستوى الدلالة (0.047)، كما اوضحت انه لا توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابداع حيث كان معامل بيتا (0.019) وكان مستوي الدلالة (0.812) .

جدول رقم (13.4)

يوضح العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع

Sig	Beat	المتغير المستقل
0.000	0.373	التعويضات والمنافع
0.009	0.268	التوظيف
0.415	0.063	التحليل الوظيفي
0.691	0.033	التمكين
0.047	0.136	التدريب والتطوير
0.812	-0.019	تخطيط الموارد البشرية
	0.447	R2
	0.443	Adjusted R2
	0.683	Δ R2
	19.538	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

3.8.4 اختبار العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد والذي يهدف علي التعرف علي تأثير ابعاد

ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الجدارات .

تم الاعتماد علي معامل بيتا (Beat) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير الوسيط بسبب التغير الذي حدث في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد علي (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط، بالاضافة الي استخدام اختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد علي مستوي الدلالة (0.05) للحكم علي مدى معنوية التأثير. تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب اصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح . ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي ان ليس هنالك علاقة تأثير بين التعويضات والمنافع والجدارات

حيث بلغ معامل بيتا (0.174) ومستوى الدلالة (0.092)، كما ليس هنالك علاقة بين التحليل الوظيفي والجدارات ايضا حيث كان معامل بيتا (0.088) ومستوى الدلالة (0.287)، ولكن هنالك علاقة تأثير ايجابية بين التمكين والجدارات حيث كان معامل بيتا (0.203) ومستوى الدلالة (0.023)، ليس هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجدارات حيث كان معامل بيتا (-0.074) ومستوى الدلالة (0.389)، هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والجدارات حيث كان معامل بيتا (0.314)، ومستوى الدلالة (0.004)، ليس هنالك علاقة بين التدريب والتطوير والجدارات حيث كان معامل بيتا (0.048)، ومستوى الدلالة (0.509).

جدول رقم (14.4)

يوضح العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات

Sig	Beat	المتغير المستقل
0.092	0.174	التعويضات والمنافع
0.287	0.088	التوظيف
0.023	0.203	التحليل الوظيفي
0.389	-0.074	التمكين
0.004	0.314	التدريب والتطوير
0.509	0.048	تخطيط الموارد البشرية
	0.394	R2
	0.337	Adjusted R2
	0.628	△R2
	14.531	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

4.8.4 اختبار العلاقة بين الجدارات والابتكار والابداع

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد والذي يهدف علي التعرف علي تأثير الجدارات على الابتكار والابداع .

تم الاعتماد علي معامل بيتا (Beat) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الذي حدث في المتغير الوسيط، كما تم الاعتماد علي (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغيرات التابعة، بالاضافة الي استخدام اختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد علي مستوى الدلالة (0.05) للحكم علي مدى معنوية التأثير. تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح . ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي انه هنالك علاقة تأثير ايجابية بين الجدارات والابتكار حيث كان معامل بيتا(0.731) ومستوى الدلالة (0.000) كما ايضاً هنالك علاقة تأثير ايجابية بين الجدارات والابداع حيث كان معامل بيتا (0.520) ومستوى الدلالة (0.000) .

جدول رقم (15.4)

يوضح العلاقة بين الجدارات والابتكار

Sig	Beat	المتغير الوسيط
0.000	0.731	الجدارات
	0.535	R2
	0.532	Adjusted R2
	0.731	Δ R2
	159.978	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

جدول رقم (16.4)

يوضح العلاقة بين الجدارات و الابداع

Sig	Beat	المتغير الوسيط
0.000	0.520	الجدارات
	0.270	R2
	0.265	Adjusted R2
	0.520	Δ R2
	51.504	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

5.8.4 اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للجدارات في العلاقة

بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع

النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين ابعاد المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والتابع (الابتكار) كالاتي: التعويضات والمنافع والابتكار ($B=.239$) and ($B=.153$) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم قبول علاقة توسط الجدارات، التوظيف والابتكار ($B=.295$) and ($B=.140$) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم قبول علاقة توسط الجدارات، التحليل الوظيفي والابتكار ($B=-.016$) and ($B=-.059$) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم قبول علاقة توسط الجدارات، التمكين والابتكار ($B=.218$) and ($B=.117$) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم قبول علاقة توسط الجدارات، التدريب والتطوير والابتكار ($B=-.058$) and ($B=-.082$) قد زادة قيمة بيتا كما موضح في الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم وجود علاقة توسط الجدارات، تخطيط الموارد البشرية والابتكار ($B=.158$) and ($B=.194$) (قد زادة قيمة بيتا كما موضح في الجدول ادناه وهذا يشير الي وجود علاقة توسط الجدارات.

جدول رقم (17.4)

يوضح الانحدار المتعدد لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات و الابتكار

الابتكار		ممارسات ادارة الموارد البشرية
النموذج 2	النموذج 1	
0.153	0.239	التعويضات والمنافع
0.140	0.295	التوظيف
-0.059	-0.016	التحليل الوظيفي
0.117	0.218	التمكين
-0.082	-0.058	التدريب والتطوير
0.194	0.158	تخطيط الموارد البشرية
0.662	0.514	R2
0.644	0.492	Adjusted R2
0.813	0.717	Δ R2
37.171	23.601	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

كما جاءت نتائج اختبارات العلاقة بين المستقل والتابع الابداع كالاتي: التعويضات والمنافع والابداع (B=.373) and (B=.341) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي قبول علاقة توسط الجدارات، التوظيف والابداع () and (B=.211) ((B=.268)) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي قبول علاقة توسط الجدارات، التحليل الوظيفي والابداع (B=.063) and (B=.047) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم قبول علاقة توسط الجدارات، التمكين والابداع (B=-) (B=.033) and (.004) قد انخفضت قيمة بيتا كما هو الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم

قبول علاقة توسط الجدارات، التدريب والتطوير والابداع (B=.136) and (B=.127) قد
 زادة قيمة بيتا كما موضح في الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم وجود علاقة توسط الجدارات،
 تخطيط الموارد البشرية والابداع (B=-.019) and (B=-.006) (قد زادة قيمة بيتا كما
 موضح في الجدول ادناه وهذا يشير الي عدم وجود علاقة توسط الجدارات.

جدول رقم (18.4)

يوضح الانحدار المتعدد لابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات و الابداع

الابداع		ممارسات ادارة الموارد البشرية
النموذج 2	النموذج 1	
0.341	0.373	التعويضات والمنافع
0.211	0.268	التوظيف
0.047	0.063	التحليل الوظيفي
-0.004	0.033	التمكين
0.127	0.136	التدريب والتطوير
-0.006	-0.019	تخطيط الموارد البشرية
0.486	0.467	R2
0.459	0.443	Adjusted R2
0.697	0.683	ΔR^2
17.993	19.538	F change

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

جدول رقم (19.4)

يوضح اختبار الفرضية الاولى

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابتكار	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابتكار	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابتكار	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابتكار	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابتكار	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والابداع	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والابداع	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والابداع	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والابداع	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والابداع	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابداع	
دعم جزئي		مستوى دعم الفرضية

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

جدول رقم (20.4)

يوضح اختبار الفرضية الثانية

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات
---------------	---

لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التعويضات والمنافع والجدارات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التوظيف والجدارات
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التحليل الوظيفي والجدارات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التمكين والجدارات
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير والجدارات
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والجدارات
مستوى دعم الفرضية	
دعم جزئي	

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

جدول رقم (21.4)

يوضح اختبار الفرضية الثالثة

حالات الاثبات	هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات و الابداع والابتكار
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات و الابتكار
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الجدارات و الابداع
مستوى دعم الفرضية	
دعم كلي	

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

جدول رقم (22.4)

يوضح اختبار الفرضية الرابعة

حالات الاثبات	الجدارات تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار
---------------	--

	والابداع	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع والابتكار	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التوظيف والابتكار	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التحليل الوظيفي والابتكار	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التمكين والابتكار	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والابتكار	
دعمت	الجدارت تتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار	
دعمت	الجدارت تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع والابداع	
دعمت	الجدارت تتوسط العلاقة بين التوظيف والابداع	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التحليل الوظيفي والابداع	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التمكين والابداع	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير والابداع	
لم تدعم	الجدارت تتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابداع	
مستوى دعم الفرضية		دعم جزئي

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٥

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

0.5 مقدمة

يحتوى هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، ثم نتائج الدراسة، ثم تأثيرات الدراسة، ثم توصيات الدراسة واجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختتم بملخص الدراسة .

1.5 ملخص النتائج

- 1- توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع
- 2- توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات
- 3- توجد علاقة ايجابية بين الجدارات والابتكار والابداع
- 4- الجدارات تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع

2.5 مناقشة النتائج

1.2.5 العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع

اظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثير جزئي على الابتكار والابداع.

ان التعويضات والمنافع تؤثر على الابتكار، التعويضات والمنافع تؤثر على الابداع، والتوظيف يؤثر على الابتكار، التوظيف يؤثر على الابداع، التمكين يؤثر على الابتكار، تخطيط الموارد البشرية يؤثر على الابتكار، التدريب والتطوير يؤثر على الابداع، كما اظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين ممارسة ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع ومنها دراسة (سحر 2013) اشارة الي وجود تأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتعلم ونمو العاملين في جميع ابعاده، لذا اشارة هذه الدراسة الي ايلاء ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية

لما لها من منفعة في نمو وتعلم العاملين. وانه لا بد من ضرورة اجراء دراسات تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية مع بعد اخر.

دراسة العاني (2002) وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات من اهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب التطوير، التعويض، التوظيف) وبين ادارة الجودة الشاملة.

ومن خلال النتائج اتضح انه لا توجد علاقة معنوية بين التحليل الوظيفي والابتكار، لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والابتكار، لا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والابداع، لا توجد علاقة بين التمكين والابداع، لا توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشريو والابداع . بالرجوع الي نظرية هومنز نجد انه اشار الي بعض الاسس والقواعد حيث اوضح فيها العلاقات . ربما لم تتلأَم مع البيئة التي اجريت فيها الدراسة .

2.2.5 العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات:

اظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثير جزئي على الجدارات.

في الفرضية الثانية اتضح ان بعد التوظيف يؤثر بشكل ايجابي على الجدارات، كما ان التمكين ايضا يؤثر على الجدارات بشكل ايجابي. هنالك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومنها دراسة (Guest & et al, 2003) وتوصلت الدارسة الى مجموعة من النتائج ومن اهمها وجود علاقة بين بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية وتنفيذ اداء الأعمال في الشركات المبحوثة ، حيث اشارة دراسة (سحر 2013) الي وجود تأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدارات والقدرات حيث كانت الجدارات والقدرات تمثل بعد من ابعاد المتغير التابع وكانت جميع ابعاد المتغير المستقل لها تأثير ايجابي على الجدارات والقدرات.

ومن خلال النتائج اتضح انه لا توجد علاقة معنوية بين التعويضات والمنافع والجدارات، لا توجد علاقة بين التدريب والتطوير والجدارات، لا توجد علاقة بين التحليل الوظيفي والجدارات، ، لا توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجدارات.

3.2.5 العلاقة بين الجدارات والابتكار والابداع

اظهرت نتائج الدراسة ان الجدارات تؤثر تأثير كامل على الابتكار والابداع حيث اتضح الجدارات تؤثر بشكل ايجابي على الابتكار، كما اتضح ايضا ان الجدارات تؤثر تأثير ايجابي على الابداع وهذه النتائج توافق العديد من الدراسات ومنها دراسة (بزقاري 2014) والتي توصلت الي وجد علاقة ايجابية بين الابتكار ووفاء العملاء وقد اوصت بضرورة الابتكار حتي تواكب المنظمات ادراك العملاء.

دراسة (كامل شكير ب ت) توصلت الي ان هنالك اثر ذو دلالة احصائية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة على الابداع في الجامعات المبحوثة، كما توصلت ايضا الي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة والابداع . دراسة (حيدر 2011) قد توصلت الي وجود علاقة ارتباط واثر معونيين بين القيادة الادارية الناجحة وتحقيق الابداع الاداري .

4.2.5 الجدارات تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع

اظهرت نتائج الدراسة في ان الجدارات تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع وذلك من خلال النتائج التالية: الجدارات تتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار، الجدارات تتوسط العلاقة بين التعويضات والمنافع والابداع، الجدارات تتوسط العلاقة بين التوظيف والابداع، كما اظهرت انه ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التعويضات والمنافع والابتكار، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التوظيف والابتكار، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التحليل الوظيفي والابتكار، ليس هناك علاقة توسطية

للجدارات بين التمكين والابتكار، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التدريب والتطوير والابتكار، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التحليل الوظيفي والابداع، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التمكين والابداع، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين التدريب والتطوير والابداع، ليس هناك علاقة توسطية للجدارات بين تخطيط الموارد البشرية والابداع، وتعتبر هذه الدراسة هي الاولى التي درسة العلاقة التوسطية للجدارات بين ممارسة ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع.

3.5 النتائج

اظهرت نتائج الدراسة

- * ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) تؤثر بشكل ايجابي على الابتكار.
- * ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر بشكل ايجابي على الابداع.
- * ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف، التمكين) تؤثر بشكل ايجابي على الجدارات.

- * ان الجدارات تؤثر بشكل ايجابي على الابتكار والابداع.
- * ان الجدارات تتوسط العلاقة بين (التدريب والتطوير) والابتكار.
- * ان الجدارات تتوسط العلاقة بين (التعويضات والمنافع، التوظيف) والابداع .

4.5 تأثيرات الدراسة

1.4.5 التأثيرات النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بابعادها على الابتكار والابداع، الجدارات كمتغير وسيط. تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار والابداع مع وجود متغير وسيط (الجدارات) والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها، اظهرت النتائج ان التعويضات والمنافع لها تأثير كلياً على الابتكار والابداع، كما اظهرت ايضاً ان التوظيف له تأثير كلياً على الابداع والابتكار، بينما التمكين له تأثير جزئي حيث انه اثر على الابتكار ولم يؤثر على الابداع، ونجد التدريب والتطوير اثر تأثير جزئي حيث انه اثر على الابداع ولم يؤثر على الابتكار، اما التحليل الوظيفي لا يؤثر على الابتكار والابداع، وكذلك تخطيط الموارد البشرية لا تؤثر على الابتكار والابداع، اما الجدارات فقد اظهرت نتائج تأثيرها على الابتكار والابداع تأثيراً كلياً وهذه اشارة الى اهمية الجدارات للابتكار والابداع كما اظهرت ايضاً الدور الفعال في توسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع، حيث اتضح ذلك عندما ادخلت الجدارات كمتغير وسيط فقد وجدة علاقة التأثير بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار، مما يكون له اثره في تأصيل العلاقة وما ينعكس في تطبيقها على الابتكار والابداع، التي تظهر الدور الفعال لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحديد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية في البيئة السودانية، نجد ان ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال التحليل تؤثر بصورة فعلية على الابتكار والابداع.

2.4.5 التأثيرات التطبيقية

بينت الدراسة اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وذلك بعد معرفة مدى ادراك المؤسسات المصرفية بممارسات ادارة الموارد البشرية، وبيان مستوى ادراك العاملين بابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطبيق قياساته التي تساعد في بناء بيئة اعمال سليمة، ايلاء الاهمية للجدارات لما اظهرته من النتائج المؤثرة على الابتكار والابداع، وقبول الدور الفعال في توسطها للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع حيث اظهرت العلاقة ببعض الابعاد ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على الابتكار والابداع، حيثما تكون

هنالك ممارسات ادارة الموارد البشرية يكون هنالك ابتكار وابداع. حيث تساعد نتائج الدراسة على كشف دور ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على الابتكار والابداع، مما يساعد متخذي القرار في المصارف السودانية في كيفية الاستفادة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الجدارات التي بدورها تعمل على تحسين الابتكار والابداع لتتمكن المصارف من خلال الابتكار والابداع الحصول على الميزة التنافسية.

5.5 التوصيات

* ايلاء المصارف السودانية ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة بابعادها وفق مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والابداع للعاملين داخل المصارف.
* تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين عن طريق المحاضرات والدورات لاكتساب الجدارات.

* توفير كافة مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين واعطائهم مزيدا من الاستقلالية والحرية في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات.

* ضرورة إطلاق العنان للإبداعات و الابتكارات التي يقدمها المبدعون داخل المصارف، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

* ان تستمر المصارف السودانية بالعمل على تطوير اليات تعزيز الابتكار والابداع فيها.

* اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار لما لها من تأثير علي تحقيق الميزة التنافسية.

6.5 محددات الدراسة

* شملت الدراسة القطاعات الخدمية المصرفية فقط مما يحد من امكانية تعميم نتائج الدراسة.
* تناولت هذه الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال ابعادها(التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، والمنافع، التمكين، ادارة

علاقات العاملين) فقط هذه الابعاد قد لا تمثل ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية المختلفة في الاديبيات السابقة .

* تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوع الاجابات المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة الي اسئلة الاستبيان حسب نمطه واسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات المحددة مسبقا.

* تناولت هذه الدراسة الجدارات من خلال بعد واحد فقط وهذا البعد لا يمثل ابعاد الجدارات المختلفة في الاديبيات السابقة.

* اختصرت الدراسة على منطقة محددة ومصارف محددة بولاية الخرطوم.

7.5 مقترحات لبحوث مستقبلية

- * اجراء دراسة اخرى يتم فيها استخدام ابعاد اخري للجدارات (المعرفة، السلوك، المهارة).
- * التسويق الداخلي كمتغير وسيط للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- * اجراء دراسات تشمل نطاق اوسع في مجال الخدمات.
- * الجدارات واثرها على جودة الخدمة: السلوك الابداعي كمتغير وسيط.

8.5 الخاتمة

تناولت الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار والجدارات كمتغير وسيط في المصارف السودانية . وتوصلت النتائج الي الاتي:

اظهرت النتائج دعم جزئي لتأكيد ايجابية العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار والابداع والجدارات كمتغير وسيط.

كما أكدت دعم ايجابية العلاقة الجدارات والابتكار والابداع، وكذلك دعمت العلاقة بصورة جزئية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكاروالابداع في وجود الجدارات كمتغير وسيط.

قائمة المراجع

المراجع العربية

اولا: القران الكريم

ثانيا: الكتب

- 1- باري كشواي (2006) ادارة الموارد البشرية، ترجمة معرض فرانكفورت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، ص118.
- 2- بدري قسم عبدالفراج (٢٠١٤) أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، بحث لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص٥٤.
- 3- برفاين جوبتا (٢٠٠٨) الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة احمد المعربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط٢، القاهرة، ص٤٥.
- 4- بشرى هاشم واخرون (٢٠٠٤)، ادارة المعرفة وانعكاساتها علي الابداع التنظيمي، ورقة مقدمة الي المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان ص٤٤.
- 5- جميس هيجنز (2001) 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، يمك، ص26.
- 6- حسن إبراهيم بلوط (٢٠٠٥) المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، ط٢، لبنان، ص٣٦٤.
- 7- حمداوي وسيلة (2004) ادارة الموارد البشرية، داياوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص25.
- 8- خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية، دار وائل عمان، ص٢٠.
- 9- خالد علي (٢٠٠٨) أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: المركز الجامعي العربي التبسي، تبسة، ص١٩.
- 10- راوية حسن (٢٠٠١) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص٥.

- ١١- رفعت عبد الحليم الفاعوري (٢٠٠٥) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، ص٨.
- 12- سعود محمد النمر (1992) الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد117، القاهرة، ص68.
- 13- سليم بطرس جلدة، زيد منيرعوي (2006) إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، ص48.
- 14- سمية بروبي (2011) دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية، ص74.
- 15- شريف غياط، محمد بوقموم (2009) حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ابحاث اقتصادية وادارية، الجزائر: جامعة قلمة، ص55.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2002) الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص15.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2001) الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدارالجامعية، مصر، ص15.
- 18- علي السلمي (1985) ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دارغريب، ط3، القاهرة، ص19.
- 19- فريديريك، شرر (2002) نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ترجمة على أبو عمشة، ط2، السعودية، ص45.
- 20- كامل بربر، ادارة المورد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، ص13.

- 21- لاحق بن عبد الله القحطاني (2007) الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، ص15.
- 22- مامون سمور (2015) ورشة عمل بعنوان تقييم الاداء المبني على الجدارات، مجموعة الجهود المشتركة، الخرطوم، ص24.
- 23- محمد الطيب دويس (2005) الإبداع التكنولوجي ودوره في التنمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة ورقلة في موقع للانترنت: <http://www.Douis.com>
- 24- محمد بوهزة، رفيق مرزوقي (2009) القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلية، ص7.
- 25- محمد حسن محمد حمادات (2007) السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص306.
- 26- مصطفى بشير (2006) المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في حفظ النمو الاقتصادي، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد7، الجزائر: دار الخلدونية، ص67.
- 27- مهدي حسن زويلف (1998) ادارة الافراد، دار مجدلاوي، ط2، عمان، ص13.
- 28- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص276.
- 29- نبيل جواد (2006) ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة، الجزائرية للكتاب، ط1، ص181.
- 30- نعيم حافظ أبو جمعة (2003) التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص64.
- 31- يزن تيم، بدون تاريخ، yazantayyem@windowslive.com

المراجع الاجنبية

- 1- Casio. Wayne F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.330.
- 2- Dessler, Gary (2012). Fundamentals of Human Resource Management. 2nd ed., Boston, Pearson Education, p: 113.
- 3- Heneman III Herbert G. & Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405
- 4- J.Lachmann, Financer l'innovation des PME, (Paris: édition Economica, 1996) p.8
- 5- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2010). Organizational Behavior, 9th ed, New York Mc Graw Hill Irwin, pp: 445-446
- 6- M.Said Oukil, Economie et Gestion de l'innovation technologique, (Alger: Office des Publication Universitaires, 1995) p.17
- 7- Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. (2012). Human Resource Management, 11th ed. Australia, South.

الملاحق

البيانات الاساسية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نوع المبحوث	141	1	2	1.32	.468
عمر المبحوث	141	1	4	1.99	.849
المؤهل للمبحوث	141	1	4	2.14	.661

سنوات الخبرة	141	1	4	2.42	1.166
Valid N (list wise)	141				

التحليل العاملي للممارسات ادرارة الموارد البشرية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	4.38	.702	141
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	4.23	.723	141

يتم التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	4.13	.800	141
يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	4.05	.889	141
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	4.22	.879	141
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	3.81	.956	141
يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	3.78	1.015	141
يعتمد المصرف على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	4.00	.934	141
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	3.78	1.049	141
تتم عملية الاختيار بناءا على الموصفات المطلوبة	3.91	.948	141
الجو العام للمقابلة يتح للمترشحين ابراز كافة معارفهم	3.94	.943	141
يخضع العاملين في كل قسم لبرنامج تدريبى موحد في كل عام	3.72	.964	141
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	3.94	.908	141
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	3.80	.935	141
تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	3.74	1.045	141
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)	3.94	.908	141
يلجأ المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	3.80	.935	141

تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	3.74	1.045	141
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ علي الكفاءات والقدرات	3.80	1.009	141
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	3.65	1.082	141
يشعر العاملون باهمية دورهم في المصرف	4.30	.851	141
يشعر العاملون بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	3.84	.995	141
يشعر العاملون باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	4.09	.937	141
يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للرضاء والاتجاز والجودة	3.77	1.039	141
يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	3.45	1.124	141
يحقق المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	3.82	.990	141
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم علي البقاء في العمل لديها	3.89	1.049	141
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	4.05	1.009	141

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	.813	-.236-	.042	-.237-	-.109-	.023
يلجأ المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	.813	-.236-	.042	-.237-	-.109-	.023
تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	.746	-.249-	-.160-	-.125-	.243	.170

تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	.746	-.249-	-.160-	-.125-	.243	.170
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	.737	-.133-	-.161-	.059	-.138-	.139
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)	.734	-.249-	.116	-.463-	.027	-.229-
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	.734	-.249-	.116	-.463-	.027	-.229-
يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	.719	-.129-	-.121-	.114	-.301-	.096
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات	.696	-.193-	.051	-.031-	-.052-	.156
يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للرضاء والانجاز والجودة	.695	-.194-	-.139-	.203	.172	.157
يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	.665	.221	.058	-.071-	-.307-	.079
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها	.642	-.171-	.109	.147	-.224-	.154
يشعر العاملون باهمية دورهم في المصرف	.638	-.101-	.316	.290	.026	-.413-
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	.628	.210	-.376-	.218	-.156-	.159
تتم عملية الاختيار بناء على الموصفات المطلوبة	.627	.354	-.222-	.228	-.239-	.174
يشعر العاملون باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	.623	-.110-	.387	.393	.139	-.184-
يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	.609	.420	-.113-	-.198-	-.020-	-.120-
يشعر العاملون بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	.571	-.311-	-.080-	.211	.178	-.406-
يعتمد المصرف على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	.558	.476	.048	-.182-	-.042-	-.035-

يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	.557	.502	.005	.104	-.210-	-.215-
يحفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	.520	-.220-	.189	.472	.020	-.017-
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	.491	-.195-	.435	.024	.133	.399
الجو العام للمقابلة يتح للمتشحين ابراز كافة معارفهم	.480	.258	-.378-	.199	.094	-.278-
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	.319	.700	.310	-.152-	.007	-.016-
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	.268	.635	.264	.015	.208	.233
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	.419	.502	-.352-	-.094-	.171	-.147-
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	.348	.494	.419	.042	.336	.108
يخضع العاملين في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	.312	.033	-.390-	.032	.594	.105

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	.813	-.236-	.042	-.237-	-.109-	.023
يلجا المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	.813	-.236-	.042	-.237-	-.109-	.023
تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	.746	-.249-	-.160-	-.125-	.243	.170

تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	.746	-.249-	-.160-	-.125-	.243	.170
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	.737	-.133-	-.161-	.059	-.138-	.139
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)	.734	-.249-	.116	-.463-	.027	-.229-
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	.734	-.249-	.116	-.463-	.027	-.229-
يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	.719	-.129-	-.121-	.114	-.301-	.096
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات	.696	-.193-	.051	-.031-	-.052-	.156
يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للرضاء والانجاز والجودة	.695	-.194-	-.139-	.203	.172	.157
يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	.665	.221	.058	-.071-	-.307-	.079
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها	.642	-.171-	.109	.147	-.224-	.154
يشعر العاملون باهمية دورهم في المصرف	.638	-.101-	.316	.290	.026	-.413-
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	.628	.210	-.376-	.218	-.156-	.159
تتم عملية الاختيار بناء على الموصفات المطلوبة	.627	.354	-.222-	.228	-.239-	.174
يشعر العاملون باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	.623	-.110-	.387	.393	.139	-.184-
يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	.609	.420	-.113-	-.198-	-.020-	-.120-
يشعر العاملون بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	.571	-.311-	-.080-	.211	.178	-.406-
يعتمد المصرف على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	.558	.476	.048	-.182-	-.042-	-.035-

يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	.557	.502	.005	.104	-.210-	-.215-
يحفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	.520	-.220-	.189	.472	.020	-.017-
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	.491	-.195-	.435	.024	.133	.399
الجو العام للمقابلة يتح للمتشحين ابراز كافة معارفهم	.480	.258	-.378-	.199	.094	-.278-
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	.319	.700	.310	-.152-	.007	-.016-
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	.268	.635	.264	.015	.208	.233
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	.419	.502	-.352-	-.094-	.171	-.147-
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	.348	.494	.419	.042	.336	.108
يخضع العاملين في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	.312	.033	-.390-	.032	.594	.105

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Communalities

	Extraction
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	.711
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	.642
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	.667

يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	.601
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	.664
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	.611
يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	.613
يعتمد المصرف علي درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	.577
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	.676
تتم عملية الاختيار بناءا على الموصفات المطلوبة	.707
الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين ابراز كافة معارفهم	.565
يخضع العاملين في كل قسم لبرنامج تدريبى موحد في كل عام	.615
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	.882
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	.787
تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	.747
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)	.882
يلجا المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	.787
تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمناقص الاخرى	.747

يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ علي الكفاءات والقدرات	.553
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	.629
يشعر العاملین باهمية دورهم في المصرف	.772
يشعر العاملین بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	.670
يشعر العاملین باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	.758
يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للمرضاء والانتاج والجودة	.635
يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	.661
يحتفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	.578
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملین ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم علي البقاء في العمل لديها	.548
يشجع المصرف العاملین علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	.646

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.605	37.875	37.875	5.221	18.648	18.648
2	3.033	10.831	48.706	3.943	14.081	32.729
3	1.605	5.733	54.439	3.386	12.092	44.821
4	1.421	5.075	59.515	2.972	10.614	55.435
5	1.173	4.191	63.706	1.811	6.466	61.901
6	1.094	3.906	67.611	1.599	5.710	67.611

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	.902	.062	.107	.199	.057	.100
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)ة	.902	.062	.107	.199	.057	.100
يلجا المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	.757	.387	.084	.219	.090	-.028-
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	.757	.387	.084	.219	.090	-.028-
تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	.590	.331	.038	.186	.500	-.060-
تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	.590	.331	.038	.186	.500	-.060-
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ علي الكفاءات والقدرات	.511	.419	.086	.255	.155	-.136-
تتم عملية الاختيار بناءا على الموصفات المطلوبة	.072	.725	.336	.115	.107	.197
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	.115	.711	.170	.101	.249	.239
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	.405	.655	.003	.256	.033	.043
يهتم المصرف بنوعية الكفاءات العلمية عند شغل الوظائف الشاغرة	.438	.590	.032	.223	.193	.025
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم علي البقاء في العمل لديها	.389	.532	.368	.109	-.112-	.079
	.363	.523	.057	.339	-.009-	-.158-

يعطي المصرف حرية لموظفيه للوصول للرضاء والانتاج والجودة	.326	.442	.021	.367	.442	-.051-
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	.083	.068	.818	-.005-	-.125-	.121
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	-.084-	.103	.774	.012	.133	-.083-
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	.029	-.035-	.755	.231	.159	-.129-
يعتمد المصرف علي درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	.310	.275	.592	.019	.021	.232
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	.136	.400	.508	.226	-.121-	.402
يقوم المصرف بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	.367	.299	.492	.016	.104	.369
يشعر العاملون باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	.229	.163	.218	.787	.070	-.077-
يشعر العاملون باهمية دورهم في المصرف	.333	.125	.167	.770	-.057-	.147
يحتفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	.111	.328	.000	.656	.102	-.132-
يشعر العاملون بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	.372	.103	-.149-	.604	.241	.275
يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	.085	.042	.083	.037	.759	.145
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	.347	.198	.236	.296	.149	-.567-
الجو العام للمقابلة يتح للمتشحين ابراز كافة معارفهم	.071	.309	.166	.236	.287	.547
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	.121	.209	.423	-.067-	.318	.518

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.626	.534	.306	.403	.239	.102
2	-.362	.096	.820	-.241	-.066	.354
3	.106	-.351	.412	.405	-.463	-.563
4	-.667	.330	-.125	.650	.085	-.025
5	-.036	-.539	.190	.167	.799	-.068
6	-.142	.428	.108	-.407	.279	-.736

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التحليل العائلي الجدارات

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
لدي المصرف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها	3.84	1.019	141
يمتلك المصرف مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف	4.26	.840	141
يمتلك العاملين القدره علي تطوير اساليب العمل والتعامل معها	4.09	.960	141
يسهم العاملون في توليد الافكار	3.96	1.020	141

Correlation Matrix^a

	يدي المصرف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها	يمتلك المصرف مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف	يمتلك العاملين القدره علي تطوير اساليب العمل والتعامل معها	يسهم العاملين في توليد الافكار
Correlation	يدي المصرف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها	.483	.577	.598
	يمتلك المصرف مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف	1.000	.602	.521
	يمتلك العاملين القدره علي تطوير اساليب العمل والتعامل معها	.577	1.000	.565
	يسهم العاملين في توليد الافكار	.598	.565	1.000

a. Determinant = .221

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 207.848
	df 6
	Sig. .000

Component Matrix^a

	Component
	1
يمتلك العاملين القدره علي تطوير اساليب العمل والتعامل معها	.843
يسهم العاملين في توليد الافكار	.822

لدي المصروف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها	.813
يمتلك المصروف مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Communalities

	Extraction
لدي المصروف الامكانيات والقدرات التي يصعب احيانا تقليدها او كشفها	.660
يمتلك المصروف مجموعه من المهارات والخبرات والمعارف	.629
يمتلك العاملون القدره علي تطوير اساليب العمل والتعامل معها	.710
يسهم العاملون في توليد الافكار	.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.674	66.855	66.855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الاعتمادية البعد الاول (التعويضات والمنافع)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	141	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	3.94	.908	141
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	3.80	.935	141
تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	3.74	1.045	141

أدى المصرف سياسة تعويض مرنة)على			
أساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)ة	3.94	.908	141
يلجا المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	3.80	.935	141
تعتمد سياسة التعويض علي اسس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	3.74	1.045	141
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ علي الكفاءات والقدرات	3.80	1.009	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يعتمد المصرف برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	22.84	24.395	.783	.916
تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية	22.98	23.778	.832	.911

تساعد البرامج التدريبية في خفض معدل الدوران الوظيفي	23.04	23.320	.776	.917
لدى المصرف سياسة تعويض مرنة(على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية)	22.84	24.395	.783	.916
يلجأ المصرف الي استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ علي العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	22.98	23.778	.832	.911
تعتمد سياسة التعويض علي اساس موضوعية في توزيع الرواتب والاجور والمنافع الاخرى	23.04	23.320	.776	.917
يقدم المصرف بعض المحفزات للحفاظ علي الكفاءات والقدرات	22.98	24.835	.636	.930

الاعتمادية البعد الثاني (التوظيف)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	3.78	1.049	141
تتم عملية الاختيار بناء على الموصفات المطلوبة	3.91	.948	141
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	3.65	1.082	141
يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	3.45	1.124	141
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها	3.89	1.049	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	14.90	10.919	.659	.792
تتم عملية الاختيار بناء على الموصفات المطلوبة	14.77	11.662	.622	.803
يتميز نظام تقييم الاداء في المصرف بالشفافية	15.03	10.785	.652	.794

يشعر الماملون في المصرف بتساوي الفرص بينهم	15.23	10.391	.681	.785
يولي المصرف اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم علي البقاء في العمل لديها	14.79	11.550	.552	.821

الاعتمادية البعد الثالث (التحليل الوظيفي)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	4.38	.702	141
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	4.23	.723	141
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	4.13	.800	141
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	4.22	.879	141
يعتمد المصرف علي درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	4.00	.934	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد الاعمال التي يقوم بها الموظف في المصرف	16.58	6.145	.682	.724

من خلال التحليل الوظيفي يتم تحديد				
المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	16.72	6.416	.566	.756
يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه الوظيفة ليتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الموظفين	16.83	6.242	.532	.765
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	16.74	5.952	.533	.767
يعتمد المصرف علي درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية	16.96	5.584	.580	.753

الاعتمادية البعد الرابع (التمكين)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يشعر العاملین باهمية دورهم في المصرف	4.30	.851	141
يشعر العاملین بانهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	3.84	.995	141
يشعر العاملین باهميتهم للمصرف والاعتزاز به	4.09	.937	141
يحقق المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	3.82	.990	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يشعر العاملین بأهمية دورهم في المصرف	11.74	5.449	.682	.716
يشعر العاملین بأنهم يعملون مع بعضهم بحرية مطلقة دون قيود	12.20	5.389	.542	.781
يشعر العاملین بأهميتهم للمصرف والاعتزاز به	11.96	5.141	.674	.714
يحتفظ المصرف بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	12.23	5.362	.554	.775

الاعتمادية البعد الخامس (التدريب والتطوير)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.232	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	4.05	1.009	141
يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	3.72	.964	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يشجع المصرف العاملين علي اخذ الاجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين	3.72	.930	.132	. ^a
يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي موحد في كل عام	4.05	1.019	.132	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

الاعتمادية البعد السادس (تخطيط الموارد البشرية)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.511	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	3.81	.956	141
الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين ابراز كافة معارفهم	3.94	.943	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يحدد المصرف احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	3.94	.889	.343	^a
الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين ابراز كافة معارفهم	3.81	.913	.343	^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

الاعتمادية الابتكار

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يقوم المصرف باستحداث تغييرات جذريه في هيكله التنظيمي	3.88	1.085	141
اجرى المصرف تغييرات جذريه في استعمال انظمه الكمبيوتر في عملياته الاداريه	4.04	.952	141
استحدثت المصرف سياسات جديده في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	3.88	1.018	141
يساعد المصرف العاملين علي فهم الليات عمل الاداره وذلك بالاتمام بوضع برامج كفوّه	3.98	1.010	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يقوم المصرف باستحداث تغييرات جذريه في هيكله التنظيمي	11.89	6.753	.659	.842
جرى المصرف تغييرات جذريه في استعمال نظمه الكمبيوتر في عملياته الاداريه	11.74	7.038	.734	.811
استحدث المصرف سياسات جديده في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	11.89	6.610	.765	.795
يساعد المصرف العاملين علي فهم اليات عمل الاداره وذلك بالاتمام بوضع برامج كفوّه	11.79	7.036	.670	.835

الاعتمادية الابداع

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	141	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الابداع الاداري	3.92	.964	141
نزاعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الابداع	3.97	.948	141
تشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعه في انجاز العمل	3.70	1.048	141
تبلور اكثر من فكره خلال فتره زمنييه قصيره بتلقائييه ويسر	3.65	.971	141

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الابداع الاداري	11.32	5.162	.611	.645
نزاعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الابداع	11.27	5.341	.577	.666
تشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعه في انجاز العمل	11.55	5.807	.369	.784
تبلور اكثر من فكره خلال فتره زمنييه قصيره بتلقائييه ويسر	11.59	5.101	.622	.639

الانحرافات والمتوسطات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعويضات	141	3.8257	.81120
تحليل	141	4.1915	.60042
تمكين	141	4.0106	.74515
تخطيط	141	3.8723	.77783
ابتكار	141	3.9433	.85323
ابداع	141	3.8103	.74036
جدارات	141	4.0337	.78560
التوظيف	141	3.7884	.77559
التدريب	141	3.7234	.96441
Valid N (listwise)	141		

الانحدار بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الابتكار

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: اابتكار

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.492	2.43246

a. Predictors: (Constant), ا. تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

b. Dependent Variable: اابتكار

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837.879	6	139.646	23.601	.000 ^a
	Residual	792.859	134	5.917		
	Total	1630.738	140			

a. Predictors: (Constant), ا. تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

b. Dependent Variable: اابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.458	1.706		.855	.394	-1.916-	4.831
	تعويضات	.144	.055	.239	2.601	.010	.034	.253

التوظيف	.216	.071	.295	3.047	.003	.076	.357
تحليل	-.018-	.084	-.016-	-.211-	.833	-.184-	.149
تمكين	.250	.091	.218	2.757	.007	.071	.429
التدريب	-.205-	.229	-.058-	-.899-	.370	-.657-	.247
تخطيط	.346	.168	.158	2.059	.041	.014	.679

Dependent Variable: الابتكار

Coefficient Correlations^a

Model	تخطيط	تمكين	التدريب	تحليل	تعويضات	التوظيف	
1 Correlations	تخطيط	1.000	.020	-.255-	-.377-	.000	-.217-
	تمكين	.020	1.000	-.020-	-.036-	-.346-	-.233-
	التدريب	-.255-	-.020-	1.000	.070	-.123-	.015
	تحليل	-.377-	-.036-	.070	1.000	.032	-.234-
	تعويضات	.000	-.346-	-.123-	.032	1.000	-.501-
	التوظيف	-.217-	-.233-	.015	-.234-	-.501-	1.000
Covariances	تخطيط	.028	.000	-.010-	-.005-	-6.724E-6	-.003-
	تمكين	.000	.008	.000	.000	-.002-	-.001-
	التدريب	-.010-	.000	.052	.001	-.002-	.000
	تحليل	-.005-	.000	.001	.007	.000	-.001-
	تعويضات	-6.724E-6	-.002-	-.002-	.000	.003	-.002-
	التوظيف	-.003-	-.001-	.000	-.001-	-.002-	.005

Dependent Variable: الابتكار

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.5605	19.9618	15.7730	2.44639	141
Residual	-7.54974E0	5.68347	.00000	2.37976	141
Std. Predicted Value	-.4.175-	1.712	.000	1.000	141
Std. Residual	-3.104-	2.337	.000	.978	141

Dependent Variable: الابتكار

الانحدار بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الابداع

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ^a		Enter

a. All requested variables entered.

ب. Dependent Variable: ابداع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.443	2.21071

a. Predictors: (Constant), ابداع, تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

ب. Dependent Variable: ابداع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	572.912	6	95.485	19.538	.000 ^a
	Residual	654.890	134	4.887		
	Total	1227.801	140			

a. Predictors: (Constant), ابداع, تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

ب. Dependent Variable: ابداع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.055	1.550		1.971	.051	-.011-	6.121
	تعويضات	.194	.050	.373	3.871	.000	.095	.294
	التوظيف	.171	.065	.268	2.643	.009	.043	.298

تحليل	.063	.076	.063	.818	.415	-.089-	.214
تمكين	.033	.082	.033	.398	.691	-.130-	.195
التدريب	.417	.208	.136	2.006	.047	.006	.828
تخطيط	-.036-	.153	-.019-	-.239-	.812	-.339-	.266

Dependent Variable: ابداع

Coefficient Correlations^a

Model	تخطيط	تمكين	التدريب	تحليل	تعويضات	التوظيف	
1 Correlations	تخطيط	1.000	.020	-.255-	-.377-	.000	-.217-
	تمكين	.020	1.000	-.020-	-.036-	-.346-	-.233-
	التدريب	-.255-	-.020-	1.000	.070	-.123-	.015
	تحليل	-.377-	-.036-	.070	1.000	.032	-.234-
	تعويضات	.000	-.346-	-.123-	.032	1.000	-.501-
	التوظيف	-.217-	-.233-	.015	-.234-	-.501-	1.000
Covariances	تخطيط	.023	.000	-.008-	-.004-	-5.554E-6	-.002-
	تمكين	.000	.007	.000	.000	-.001-	-.001-
	التدريب	-.008-	.000	.043	.001	-.001-	.000
	تحليل	-.004-	.000	.001	.006	.000	-.001-
	تعويضات	-5.554E-6	-.001-	-.001-	.000	.003	-.002-
	التوظيف	-.002-	-.001-	.000	-.001-	-.002-	.004

Coefficient Correlations^a

Model	تخطيط	تمكين	التدريب	تحليل	تعويضات	التوظيف	
1 Correlations	تخطيط	1.000	.020	-.255-	-.377-	.000	-.217-
	تمكين	.020	1.000	-.020-	-.036-	-.346-	-.233-
	التدريب	-.255-	-.020-	1.000	.070	-.123-	.015
	تحليل	-.377-	-.036-	.070	1.000	.032	-.234-
	تعويضات	.000	-.346-	-.123-	.032	1.000	-.501-
	التوظيف	-.217-	-.233-	.015	-.234-	-.501-	1.000
Covariances	تخطيط	.023	.000	-.008-	-.004-	-5.554E-6	-.002-
	تمكين	.000	.007	.000	.000	-.001-	-.001-
	التدريب	-.008-	.000	.043	.001	-.001-	.000
	تحليل	-.004-	.000	.001	.006	.000	-.001-
	تعويضات	-5.554E-6	-.001-	-.001-	.000	.003	-.002-
	التوظيف	-.002-	-.001-	.000	-.001-	-.002-	.004

الابداع. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.0001	18.9470	15.2411	2.02293	141
Residual	-8.94016E0	3.59352	.00000	2.16282	141
Std. Predicted Value	-.3.085-	1.832	.000	1.000	141
Std. Residual	-4.044-	1.626	.000	.978	141

الابداع. Dependent Variable:

الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية والجدرات

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب , تحليل , تمكين , تخطيط , تعويضات , التوظيف ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: جدارات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.628 ^a	.394	.367	.62500	.394	14.531	6	134	.000

a. Predictors: (Constant), التدريب , تحليل , تمكين , تخطيط , تعويضات , التوظيف

b. Dependent Variable: جدارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.058	6	5.676	14.531	.000 ^a
	Residual	52.344	134	.391		
	Total	86.402	140			

a. Predictors: (Constant), التدريب , تحليل , تمكين , تخطيط , تعويضات , التوظيف

b. Dependent Variable: جدارات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.984	.438		2.245	.026

التدريب	.039	.059	.048	.662	.509
التوظيف	.318	.109	.314	2.909	.004
تخطيط	-.075-	.086	-.074-	-.865-	.389
تمكين	.214	.093	.203	2.303	.023
تحليل	.116	.108	.088	1.069	.287
تعويضات	.168	.099	.174	1.696	.092

جدارات. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2376	4.9255	4.0337	.49323	141
Residual	-1.80115E0	1.40625	.00000	.61146	141
Std. Predicted Value	-3.641-	1.808	.000	1.000	141
Std. Residual	-2.882-	2.250	.000	.978	141

جدارات. Dependent Variable:

الانحدار الجدرات والابتكار

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. جدرات ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. جدارت ^a		Enter

a. الجدارت. Dependent Variable:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 ^a	.535	.532	.58386	.535	159.978	1	139	.000

a. الجدارت. Predictors: (Constant),

b. الجدارت. Dependent Variable:

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.536	1	54.536	159.978	.000 ^a
	Residual	47.385	139	.341		
	Total	101.921	140			

a. الجدارت. Predictors: (Constant),

b. الجدارت. Dependent Variable:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.739	.258		2.862	.005
	. جدارت	.794	.063	.731	12.648	.000

a. الجدارت. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5331	4.7110	3.9433	.62414	141
Residual	-2.12202E0	1.62798	.00000	.58178	141
Std. Predicted Value	-3.862-	1.230	.000	1.000	141
Std. Residual	-3.634-	2.788	.000	.996	141

a. الجدارت. Dependent Variable:

الانحدار بين الجدارت والابداع

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	جدارات ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

ب. Dependent Variable:

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.520 ^a	.270	.265	.63468	.270	51.504	1	139	.000

ج. Predictors: (Constant), جدارات

ب. Dependent Variable:

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.747	1	20.747	51.504	.000 ^a
	Residual	55.991	139	.403		
	Total	76.738	140			

ج. Predictors: (Constant), جدارات

ب. Dependent Variable:

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.747	1	20.747	51.504	.000 ^a
	Residual	55.991	139	.403		
	Total	76.738	140			

ج. Predictors: (Constant), جدارات

ب. Dependent Variable:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.834	.281		6.536	.000
	جدارات	.490	.068	.520	7.177	.000

ابداع. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3237	4.2838	3.8103	.38495	141
Residual	-2.30376E0	1.69624	.00000	.63240	141
Std. Predicted Value	-3.862-	1.230	.000	1.000	141
Std. Residual	-3.630-	2.673	.000	.996	141

ابداع. Dependent Variable:

الانحدار المتعدد للدور الوسيط للجدارات بين ممارسات ادارةالموارد البشرية والابتكار

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ^a		Enter
2	جدارات ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الابتكار

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.492	2.43246
2	.813 ^b	.662	.644	2.03652

a. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

b. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ,

جدارات

c. Dependent Variable: الابتكار

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837.879	6	139.646	23.601	.000 ^a
	Residual	792.859	134	5.917		
	Total	1630.738	140			
2	Regression	1079.132	7	154.162	37.171	.000 ^b
	Residual	551.605	133	4.147		
	Total	1630.738	140			

a. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

b. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , جدارات

c. Dependent Variable: الابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.458	1.706		.855	.394	-1.916-	4.831
	تعويضات	.144	.055	.239	2.601	.010	.034	.253

	التوظيف	.216	.071	.295	3.047	.003	.076	.357
	تحليل	-.018-	.084	-.016-	-.211-	.833	-.184-	.149
	تمكين	.250	.091	.218	2.757	.007	.071	.429
	التدريب	-.205-	.229	-.058-	-.899-	.370	-.657-	.247
	تخطيط	.346	.168	.158	2.059	.041	.014	.679
2	(Constant)	-.654-	1.455		-.450-	.654	-3.531-	2.223
	تعويضات	.092	.047	.153	1.968	.051	.000	.184
	التوظيف	.102	.061	.140	1.671	.097	-.019-	.224
	تحليل	-.067-	.071	-.059-	-.952-	.343	-.207-	.073
	تمكين	.135	.077	.117	1.741	.084	-.018-	.287
	التدريب	-.289-	.192	-.082-	-1.507-	.134	-.668-	.090
	تخطيط	.427	.141	.194	3.020	.003	.147	.706
	جدارات	.537	.070	.494	7.627	.000	.398	.676

a. Dependent Variable

ابتكار:

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	.494 ^a	7.627	.000	.552	.606

Predictors in the Model: (Constant), التخطيط, تمكين, التدريب, تحليل, تعويضات, التوظيف

Dependent Variable: ابتكار

Coefficient Correlations^a

	Model	تخطيط	تمكين	التدريب	تحليل	تعويضات	التوظيف	جدارات	
1	Correlations	تخطيط	1.000	.020	-.255-	-.377-	.000	-.217-	
		تمكين	.020	1.000	-.020-	-.036-	-.346-	-.233-	
		التدريب	-.255-	-.020-	1.000	.070	-.123-	.015	
		تحليل	-.377-	-.036-	.070	1.000	.032	-.234-	
		تعويضات	.000	-.346-	-.123-	.032	1.000	-.501-	
		التوظيف	-.217-	-.233-	.015	-.234-	-.501-	1.000	
	Covariances	تخطيط	.028	.000	-.010-	-.005-	-6.724E-6	-.003-	
		تمكين	.000	.008	.000	.000	-.002-	-.001-	
		التدريب	-.010-	.000	.052	.001	-.002-	.000	
		تحليل	-.005-	.000	.001	.007	.000	-.001-	
		تعويضات	-6.724E-6	-.002-	-.002-	.000	.003	-.002-	
		التوظيف	-.003-	-.001-	.000	-.001-	-.002-	.005	
	2	Correlations	تخطيط	1.000	.005	-.258-	-.381-	-.012-	-.228-
تمكين			.005	1.000	-.008-	-.018-	-.307-	-.174-	-.195-
التدريب			-.258-	-.008-	1.000	.075	-.113-	.028	-.057-
تحليل			-.381-	-.018-	.075	1.000	.045	-.203-	-.092-
تعويضات			-.012-	-.307-	-.113-	.045	1.000	-.446-	-.145-
التوظيف			-.228-	-.174-	.028	-.203-	-.446-	1.000	-.244-
جدارات			.075	-.195-	-.057-	-.092-	-.145-	-.244-	1.000
Covariances		تخطيط	.020	5.337E-5	-.007-	-.004-	-7.601E-5	-.002-	.001
		تمكين	5.337E-5	.006	.000	-9.666E-5	-.001-	.000	-.001-
		التدريب	-.007-	.000	.037	.001	-.001-	.000	.000
		تحليل	-.004-	-9.666E-5	.001	.005	.000	.000	.000
		تعويضات	-7.601E-5	-.001-	-.001-	.000	.002	-.001-	.000
		التوظيف	-.002-	.000	.000	.000	-.001-	.004	-.001-
جدارات	.001	-.001-	.000	.000	.000	-.001-	.005		

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	.494 ^a	7.627	.000	.552	.606

Predictors in the Model: (Constant), التحليل، تعويضات، التوظيف

الابتكار. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.9551	20.1829	15.7730	2.77634	141
Residual	-5.05744E0	6.24933	.00000	1.98495	141
Std. Predicted Value	-3.896-	1.588	.000	1.000	141
Std. Residual	-2.483-	3.069	.000	.975	141

الابتكار. Dependent Variable:

الانحدار المتعدد للدور الوسيط للجدارت بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ^a		Enter
2	جدارات ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable:

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.443	2.21071
2	.697 ^b	.486	.459	2.17749

a. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف

b. Predictors: (Constant), تخطيط , تمكين , التدريب , تحليل , تعويضات , التوظيف ,

جدارات

c. Dependent Variable:

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	572.912	6	95.485	19.538	.000 ^a
	Residual	654.890	134	4.887		

	Total	1227.801	140			
2	Regression	597.189	7	85.313	17.993	.000 ^b
	Residual	630.612	133	4.741		
	Total	1227.801	140			

a. Predictors: (Constant), التحليل تعويضات, التوظيف

b. Predictors: (Constant), التحليل تعويضات, التوظيف, جدارات

c. Dependent Variable: ابداع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	3.055	1.550		1.971	.051	-.011-	6.121
تعويضات	.194	.050	.373	3.871	.000	.095	.294

	التوظيف	.171	.065	.268	2.643	.009	.043	.298
	تحليل	.063	.076	.063	.818	.415	-.089-	.214
	تمكين	.033	.082	.033	.398	.691	-.130-	.195
	التدريب	.417	.208	.136	2.006	.047	.006	.828
	تخطيط	-.036-	.153	-.019-	-.239-	.812	-.339-	.266
2	(Constant)	2.385	1.555		1.533	.128	-.691-	5.461
	تعويضات	.178	.050	.341	3.560	.001	.079	.277
	التوظيف	.134	.066	.211	2.051	.042	.005	.264
	تحليل	.047	.076	.047	.619	.537	-.103-	.196
	تمكين	-.004-	.083	-.004-	-.045-	.964	-.167-	.160
	التدريب	.390	.205	.127	1.904	.059	-.015-	.796
	تخطيط	-.011-	.151	-.006-	-.073-	.942	-.310-	.288
	جدارات	.170	.075	.181	2.263	.025	.021	.319

a. Dependent Variable: ابداع

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	جدارات .181 ^a	2.263	.025	.193	.606

a. Predictors in the Model: (Constant), تخطيط, تمكين, التدريب, تحليل, تعويضات, التوظيف

b. Dependent Variable: ابداع

Coefficient Correlations^a

Model	تخطيط	تمكين	التدريب	تحليل	تعويضات	التوظيف	جدارات
1	تخطيط	.020	-.255-	-.377-	.000	-.217-	
	تمكين	1.000	-.020-	-.036-	-.346-	-.233-	
	التدريب	-.255-	1.000	.070	-.123-	.015	
	تحليل	-.377-	-.036-	.070	1.000	.032	-.234-
	تعويضات	.000	-.346-	-.123-	.032	1.000	-.501-
	التوظيف	-.217-	-.233-	.015	-.234-	-.501-	1.000
	Covariances	تخطيط	.000	-.008-	-.004-	-5.554E-6	-.002-

	تمكين	.000	.007	.000	.000	-.001-	-.001-		
	التدريب	-.008-	.000	.043	.001	-.001-	.000		
	تحليل	-.004-	.000	.001	.006	.000	-.001-		
	تعويضات	-5.554E-6	-.001-	-.001-	.000	.003	-.002-		
	التوظيف	-.002-	-.001-	.000	-.001-	-.002-	.004		
2	Correlations	تخطيط	1.000	.005	-.258-	-.381-	-.012-	-.228-	.075
		تمكين	.005	1.000	-.008-	-.018-	-.307-	-.174-	-.195-
		التدريب	-.258-	-.008-	1.000	.075	-.113-	.028	-.057-
		تحليل	-.381-	-.018-	.075	1.000	.045	-.203-	-.092-
		تعويضات	-.012-	-.307-	-.113-	.045	1.000	-.446-	-.145-
		التوظيف	-.228-	-.174-	.028	-.203-	-.446-	1.000	-.244-
		جدارات	.075	-.195-	-.057-	-.092-	-.145-	-.244-	1.000
	Covariances	تخطيط	.023	6.101E-5	-.008-	-.004-	-8.690E-5	-.002-	.001
		تمكين	6.101E-5	.007	.000	.000	-.001-	.000	-.001-
		التدريب	-.008-	.000	.042	.001	-.001-	.000	.000
		تحليل	-.004-	.000	.001	.006	.000	-.001-	.000
		تعويضات	-8.690E-5	-.001-	-.001-	.000	.002	-.001-	.000
		التوظيف	-.002-	.000	.000	-.001-	-.001-	.004	-.001-
		جدارات	.001	-.001-	.000	.000	.000	-.001-	.006

a. Dependent Variable: ابداع

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.0436	18.6572	15.2411	2.06534	141
Residual	-8.97759E0	4.23595	.00000	2.12235	141
Std. Predicted Value	-.3.001-	1.654	.000	1.000	141
Std. Residual	-.4.123-	1.945	.000	.975	141

a. Dependent Variable: ابداع

