



جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

(الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة في العلاقة بين الممارسات
الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية)

**The Mediating Role Of Involvement on The Relationship
Between Innovative Human Resource Management
Practices And Brand Citizenship Behavior**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور :

عبد السلام ادم حامد

إعداد الدارسة :

أميمة مهدي آدم الكيس

1440هـ - 2019م

الإستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

(سورة طه - 114)

الأصدقاء

الى الشمعة التي اناارت حياتي ، منبع الحنان (أمي)

الى من كلله الله بالهبة ، مصدر قوتي (أبي)

الى رفقاء دربي و سندي (اخوتي & اختي)

الى عائلتي الكبيرة

الى صديقاتي

الى من مهدوا لي طريق العلم

الى زملاء الدراسة و العمل

الى كل الذين أحبهم و هم كثر

الى جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه و تعالى

ولو أنني أوتيت كل بلاغة، وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر

تلوح في سماءي دوماً نجوماً براقه ،، لا يخفت بريقها عني ،، واسعد بلمعانها في كل حين

،،، فاستحقت و بكل فخر أن ارسل لها ابغ الثناء و الشكر ،،،

اتقدم بجزيل الشكر الى منارة العلم جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - كلية

الدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية لأتاحتها لي الفرصة ،،، و اتقدم بالشكر

لكل من كانت له بصمة خاصة في انجاز الرسالة ،،، ثم كل التبجيل و التوقير لأساتذتي

الكرام في كل المراحل التعليمية الذين صنعوا لي المجد و استقيت منهم العلوم و المعارف

و خلاصة التجارب و اخص بالشكر منهم

د. عبد السلام آدم حامد

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر و العرفان	3
د	Abstract	4
هـ	المستخلص	5
و	فهرس الموضوعات	6
ي	فهرس الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1	مقدمة الدراسة	0-1
2	مشكلة الدراسة	1-1
3	تساؤلات الدراسة	2-1
4	أهداف الدراسة	3-1
4	أهمية الدراسة	4-1
5	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	5-1
6	تنظيم الدراسة	6-1
6	الخاتمة	7-1
الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)		
7	المقدمة	0-2
7	الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	1-2
7	مفهوم الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	1-1-2
8	تعريف الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	2-1-2
9	اهمية الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	3-1-2
10	تبنى الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	4-1-2

11	ملخص أبعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	5-1-2
12	سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	2-2
12	مفهوم سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	1-2-2
13	تعريف سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية	2-2-2
14	أهمية سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية	3-2-2
15	ملخص أبعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	4-2-2
18	المشاركة المعتدلة للموظفين	3-2
18	مفهوم المشاركة المعتدلة للموظفين	1-3-2
19	تعريف المشاركة المعتدلة للموظفين	2-3-2
20	فوائد المشاركة المعتدلة للموظفين	4-3-2
20	انواع المشاركة المعتدلة للموظف	5-3-2
21	العلاقة بين متغيرات الدراسة	4-2
21	العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	1-4-2
22	العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظفين	2-4-2
22	العلاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	3-4-2
23	الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة للموظفين في العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	4-4-2
24	الخاتمة	5-2
الفصل الثالث (نموذج وفرضيات و منهجية الدراسة)		
25	المقدمة	0-3
25	نظرية الدراسة	1-3
26	نموذج الدراسة المقترح	2-3
27	تطوير الفرضيات	3-3
31	منهجية الدراسة	4-3

32	مجتمع و عينة الدراسة	5-3
33	مصادر المعلومات	6-3
33	قياس متغيرات الدراسة	7-3
37	اختبار دقة و ثبات نتائج المقياس	8-3
39	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	9-3
39	الخاتمة	10-3
الفصل الرابع (تحليل البيانات)		
40	المقدمة	0-4
40	وصف مجتمع وعينة الدراسة	1-4
41	وصف أداة الدراسة	2-4
42	مقياس الدراسة	3-4
43	تقييم أداة الدراسة	4-4
45	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	5-4
47	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	6-4
49	التحليل العاملي الاستكشافي	7-4
52	التحليل العاملي التوكيدي	8-4
60	تحليل الاعتمادية والصلاحية	9-4
61	تحليل الارتباط	10-4
63	اختبار الفرضيات	11-4
77	الخاتمة	12-4
الفصل الخامس (نتائج الدراسة و التوصيات)		
78	المقدمة	0-5
78	ملخص نتائج الدراسة	1-5
80	مناقشة نتائج الدراسة	2-5
83	تأثيرات الدراسة	3-5
84	محددات الدراسة و التوصيات بالبحوث المستقبلية	4-5
85	خلاصة الدراسة	5-5
85	الخاتمة	6-5

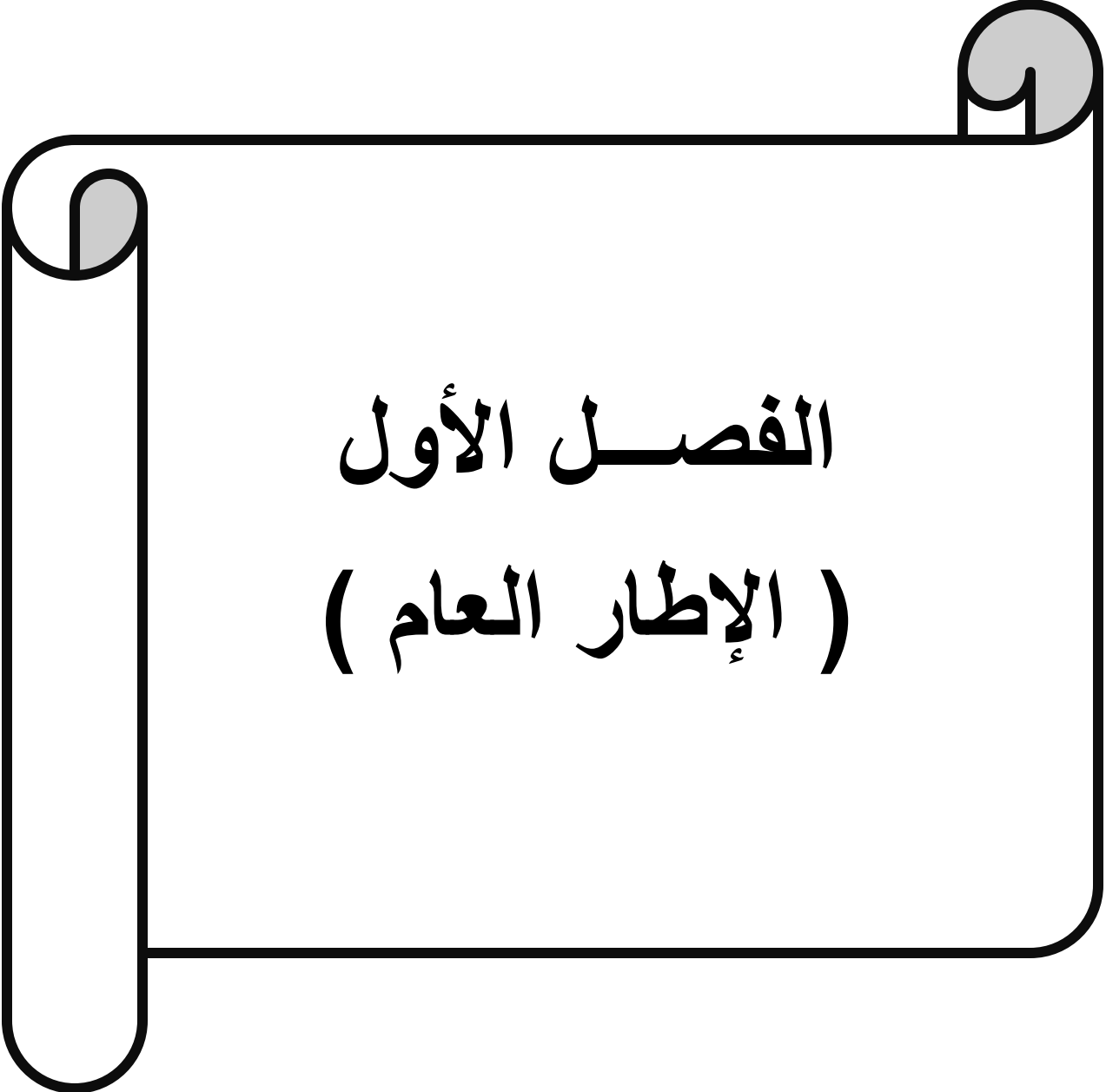
86	قائمة المراجع	
الملاحق		
	ملخص الدراسات السابقة	1
	الاستبانة	2
	اسماء محكمي استبانة البحث	3
	مخرجات التحليل	4

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	ملخص أبعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	(1-2)
15	ملخص ابعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	(2-2)
33	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
34	مصادر عبارات الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	(2-3)
36	مصادر عبارات سلوك مواطنة العلامة التنظيمية	(3-3)
37	مصدر عبارات المشاركة المعتدلة للموظفين	(4-3)
37	يوضح ملخص لعبارات متغيرات الدراسة	(5-3)
38	نتائج اختبار الفأ كرنباخ للابعد	(6-3)
40	معدل استجابة المبحوثين	(1-4)
41	توزيع محاور الدراسة	(2-4)
42	مقياس درجة الموافقة	(3-4)
44	نتائج اختبار الفأ كرنباخ للابعد	(4-4)
48	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(5-4)
50	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	(6-4)
51	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	(7-4)
52	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط	(8-4)
56	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل	(9-4)
56	Cutoff Criteria	(10-4)
58	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع	(11-4)
59	مؤشرات جودة الطابقة للمتغير الوسيط	(12-4)
60	تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل	(13-4)
61	تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع	(14-4)
61	تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط	(15-4)
62	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(16-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	نموذج الدراسة المقترح	(1-3)
55	التحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل	(1-4)
57	التحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع	(2-4)
59	التحليل العامل التوكيدي للمتغير الوسيط	(3-4)
65	العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة التنظيمية	(4-4)
66	العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والحماس للعلامة التنظيمية	(5-4)
67	العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة التنظيمية	(6-4)
68	العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والمشاركة المعتدلة للموظفين	(7-4)
69	العلاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين وسلوك العلامة التنظيمية	(8-4)
71	المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة التنظيمية	(9-4)
73	المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والحماس للعلامة التنظيمية	(10-4)
76	المشاركة المعتدلة للموظفين يتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة التنظيمية	(11-4)



الفصل الأول
(الإطّار العام)

0-1 مقدمة الدراسة :

سلوك الموظف تجاه العلامة يعتبر أمر بالغ الأهمية لنجاح العلامة ولا سيما العلامات التنظيمية للخدمة وذكر الباحثون كذلك أن مفهوم العملاء عن العلامات التنظيمية للخدمات يعتمد إلى حد كبير على سلوكيات الموظفين وعلى هذا النحو فإن مهمة شركات الخدمات على وجه الخصوص هو ضمان السلوك الإيجابي للموظف لذلك من أجل ضمان التسليم المتسق لعود العلامة تحفز شركات الخدمات أو تشجع سلوك الموظف الإيجابي تجاه العلامة. من جانب آخر فإن السلوك المتسق مع العلامة يمكن أن يكون سلوكاً داخل الدور أو سلوكاً إضافياً حيث إن السلوك داخل الدور يمكن أن يُشار إليه على أنه إيفاء الموظف بالمعيار الذي تم إعداده أو وصفه من قبل المؤسسة كمثل للعلامة. اما السلوك الإضافي يرى الباحثون أنه دوراً إضافياً و يُقصد به تخطى الموظف للأدوار المحددة من اجل تحقيق أهداف العلامة و يشير (Burmann and Zeplin,2005) الى أن سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية يعتبر سلوكاً حاسماً لنجاح العلامة التنظيمية حيث أن الموظفين الذين يبدون مثل هذا السلوك لن يفعلوا أي شيء قد يشوه صورة العلامة التنظيمية كما جادل (Burmamnn & others,2009) (بأن سلوك مواطنة العلامة التنظيمية له تأثير على العلاقات مع العملاء، هذا لأن الموظفين الذين يظهرون مثل هذا السلوك لديهم رغبة في مساعدة العملاء .

لقد وضعت الحقائق الاقتصادية الجديدة ضغوطاً على وظيفة الموارد البشرية لإظهار كيف يمكن أن تضيف قيمة إلى الحد الأدنى للشركة، ولا بد أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز الفعالية في المنظمات والإحتفاظ بالموظفين الموهوبين في حين أن بعض سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة الممارسات الابداعية تؤثر مباشرة على الموظفين. وذلك من خلال تأثير بعض

المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي . وظهرت هذه الدراسة أن الممارسات الإبداعية للموارد البشرية على المستوى التنظيمي تؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين (Binoy,2012).

1-1 مشكلة الدراسة :

أحد العناصر المحورية والمهمة في ادارة العلامة الداخلية هو مفهوم سلوك مواطنة العلامة التنظيمية حيث يعتبر أول المقاييس المستخدمة لقياس سلوك الموظف تجاه العلامة بالإضافة لكونه أساسا لسلوكيات أخرى متعلقة بالعلامة ، كما يتميز بتوفر أساس نظري واضح في الدراسات السابقة لأنه نشأ من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (organizational citizenship behavior) (Piehle,2018). كما يعتبر الباحثون بأن سلوكيات الموظفين أمر حاسم لنجاح العلامة التنظيمية لأن موظفي الخدمة يقعون في الواجهة بين وعود الخدمة والتسليم. على هذا النحو يحتاج الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء إلى تبني سلوكيات تدعم العلامة التنظيمية نظراً لتأثيرها على تجربة العلامة التنظيمية للعملاء لذلك يجب عليهم أن يعيشوا العلامة التنظيمية أثناء تفاعلهم مع العملاء (Erkmen& Hancer 2015). على الرغم من أهمية دراسة ممارسات الموارد البشرية الإبداعية إلا انه نجد القليل من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة حيث تناولت معظم الدراسات الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية ومتغيرات مختلفة مثل الأداء (Lin Xiu & others 2017) ، (Binoy,2012) ، (Zheng,2009) و متغير الإلتزام التنظيمي مثل دراسة (Tanuja,2003) ، (Edralin,2008) ، و متغير المشاركة المعتدلة للموظفين مثل دراسة (Edralin,2008) و دراسات أخرى تناولت الموضوع من جانب اطار التنفيذ مثل دراسة (Bos-Nehles 2014) ، (Canibano,2013).

و من جانب آخر نجد أن الدراسات تناولت متغير سلوك مواطنة العلامة التنظيمية مع متغيرات أخرى

مثل فهم العلامة دراسة (Piehler&others,2017)،الإلتزام (Piehle,2018)

(Nyadzayo& others,2015),(Erkmen&Hancer,2015) ، (Javid&others,2016)
Helm &) ، (Piehler & others,2017) التعريف بالعلامة (Shaari & others,2012)
others 2016 (العلامة الداخلية (Nouri & others 2016)، (Javid & others,2016) رضا
& others) العملاء (Nouri&others,2016) ، (Chang & others 2012)،الرضا الوظيفي (& others
Javid 2016) ، معرفة العلامة (Shaari & others 2012) و بعض الدراسات بحثت في
مفهوم سلوك مواطنة العلامة التنظيمية مثل دراسة (Lawi & others,2017) و (Nirmali,2017)
(Ahn & others,2016) ، (Porricelli, 2013) .

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة يمكن تحديد ظاهرة (مشكلة) الدراسة من خلال سؤال معين و
هو) هل تتوسط المشاركة المعتدلة العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك
مواطنة العلامة التنظيمية ؟ (حيث تتمثل الفجوة في عدم وجود دراسة تجمع بين هذه المتغيرات
بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال المشاركة المعتدلة للموظفين كمتغير وسيط.

1-2 تساؤلات الدراسة :

حتى تتحقق أهداف البحث يجب معالجة هذه التساؤلات :

1-2-1 هل تؤثر الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية؟

1-2-2 هل تؤثر الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على المشاركة المعتدلة ؟

1-2-3 هل تؤثر المشاركة المعتدلة على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية ؟

1-2-4 هل تتوسط المشاركة المعتدلة العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و

سلوك مواطنة العلامة التنظيمية ؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى :

- أ. اختبار تأثير الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على المشاركة المعتدلة.
- ب. دراسة تأثير الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .
- ج. قياس أثر المشاركة المعتدلة على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .
- د. معرفة الى أي درجة يمكن ان تؤثر المشاركة المعتدلة في العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .

4-1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين علمي و عملي يتم توضيحهم على النحو التالي :

1-4-1 الأهمية النظرية :

هذه الدراسة تساهم في عدة جوانب نظرية حيث انها تناولت سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية وهو من المفاهيم التي لم يتم اختبارها كثيراً في الدراسات السابقة بالتالي ستعمل على إثراء المعرفة حول هذا الموضوع.

ومن جانب اخر فإنها ستوضح العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية و مدى تأثير المشاركة المعتدلة على هذه العلاقة كمتغير وسيط و هو موضوع لم يتم التطرق اليه مسبقاً مما يعني انها تُعتبر إضافة .

1-4-2 الأهمية التطبيقية :

هذه الدراسة ستساعد متخذي القرار على فهم بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية التي توجه الموظفين لتبني السلوك الإيجابي تجاه العلامة التنظيمية كما انها قاست درجة تأثير المشاركة المعتدلة للموظفين على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية. كذلك ستوضح مدى تأثير مشاركة الموظفين في تفسير تأثير ممارسات الموارد البشرية الابداعية على سلوك مواطنة العلامة، كما انها شجعت على استخدام اساس كفاء في تقييم أداء الموظفين و توفير دورات تدريبية لموظفيها و دعم المواهب المحتملة للموظفين مما يعزز الولاء لديهم و العمل على تبني سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية و بالتالي تتحسن قيمة العلامة التنظيمية في عيون عملائها .

1-5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1- الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

افكار وممارسات تتعلق بـ (تصميم أنظمة العمل، التوظيف والإختيار، تقييم أداء الموظفين، تدريب و تطوير الموظفين، التركيز على العملاء) والتي تضيف قيمة جديدة (Bondarouk&others,2009)

2- سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

قيام الموظفين ببعض الممارسات التي تقع خارج نطاق تعهداتهم الرسمية والإلزامية(قبول العلامة ، تطوير العلامة ،الحماس للعلامة) و يعززون هوية العلامة التنظيمية (Nirmal,2017) .

3- المشاركة المعتدلة:

تشير المشاركة المعتدلة إلى درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول وظائفهم وظروف عملهم (Neirotti , 2018).

6-1 تنظيم الدراسة :

تشتمل هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية على النحو التالي :

❖ **الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)** : المقدمة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة و التعريفات الإجرائية.

❖ **الفصل الثاني (الإطار النظري)** : يحتوي على مقدمة الفصل ، مفاهيم المتغيرات (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية، سلوك مواطنة العلامة التنظيمية، المشاركة المعتدلة)

❖ **الفصل الثالث (نموذج ومنهجية الدراسة)** : نظرية الدراسة، نموذج الدراسة ، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، مصادر الحصول على البيانات ، مصادر فقرات الاستبيان ،أساليب التحليل الإحصائي .

❖ **الفصل الرابع (تحليل البيانات)** : يشمل تحليل البيانات الديموغرافية ، التعرف على جودة البيانات من خلال التحليل العاملي ومعامل الفا ثم اختبار صحة الفروض .

❖ **الفصل الخامس (مناقشة النتائج و توصيات الدراسة)** : يشتمل على عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها والتأثيرات النظرية والعملية للدراسة ومحددات الدراسة والتوصيات العامة والتوصيات ببحوث مستقبلية .

7-1 الخاتمة :

تناول هذا الفصل مشكلة الدراسة و هي عباره عن الفجوات في الدراسات السابقة ، و اسئلة و اهداف و اهمية الدراسة بالإضافة الى حدود الدراسة ثم التعريفات الإجرائية و تنظيم الدراسة. ويتناول الفصل التالي الإطار النظري للدراسة .



الفصل الثاني
(الإطار النظري)

0-2 المقدمة :

يتناول هذا الفصل توضيح متغيرات الدراسة من حيث المفاهيم والتعريف وملخص الأبعاد حسب ما ورد في الدراسات السابقة.

1-2 الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

1-1-2 مفهوم الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

في عصر المنافسة الصاعدة لم يعد بالإمكان إدارة الموارد البشرية الفعالة بعد الآن من خلال تنفيذ مجموعة قياسية من الممارسات. هناك حاجة باستمرار لتطوير وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الجديدة والمحسنة حتى تظل قادرة على المنافسة. تشير الأدبيات المتوفرة إلى أن التغيرات في بيئة الأعمال قد أحدثت تغييرات عميقة في إدارة الموارد البشرية. كما وجدت علاقة قوية جدا بين البيئة الخارجية وابتكارات الموارد البشرية حيث يؤكد الافتراض العام السائد أيضا أن هناك دائما بعض أنشطة الموارد البشرية أفضل من غيرها ، وبالتالي ينبغي للمنظمات اعتماد أنشطة جديدة ومبتكرة للموارد البشرية .

تم استخدام مصطلح الابتكار للإشارة إلى اثنين من المفاهيم ذات الصلة. حيث استخدم بعض الباحثين هذا المصطلح للإشارة إلى عملية جلب منتجات أو معدات أو برامج أو أنظمة جديدة للاستخدام، بينما استخدمها آخرون للإشارة إلى موضوع عملية الإبداع في المنتج الجديد أو المعدات أو البرنامج أو النظام و يمكن اعتبار تبني ممارسات الموارد البشرية الإبداعية مماثلة لإعتماد ابتكارات إدارية أخرى حيث كان (Evan 1966 , Knight 1967) أوائل من ميز بين الابتكارات التقنية والابتكارات الإدارية، تشير الابتكارات التقنية إلى أفكار لمنتج أو خدمة جديدة أو تغييرات في عمليات الإنتاج. أما الابتكارات الإدارية هي الابتكارات التنظيمية أو الشعبية وتعتبر ممارسات الموارد البشرية الإبداعية

مماثلة للابتكارات الإدارية ،حيث أنها تحدث داخل النظام الاجتماعي للمنظمة وهي مصممة لتحسين
الفعالية التنظيمية من خلال التأثير على مواقف وسلوك الموظف (Agarwala, 2003) .

2-1-2 تعريف الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

عُرفت بأنها : ممارسات إبداعية للموارد البشرية كأفكار أو برامج أو ممارسات أو أنظمة ذات صلة
بوظيفة الموارد البشرية والجديدة للمنظمة المعتمد (Agarwala,2003) كما عرفها (Edralin,2008)
بأنها مجموعة الأنشطة الرسمية أو الجديدة أو المتطورة المتعلقة بالوظائف التالية:

(1) **التوظيف والاختيار** : والذي يشير إلى أي ممارسة أو نشاط تقوم به المنظمة بغرض رئيسي هو
تحديد و جذب الموظفين المحتملين.

(2) **التدريب والتطوير**: الذي يتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تسهيل تعلم المعرفة
والمواقف والمهارات بين الأشخاص في المنظمة لتحسين الأداء الوظيفي والمساهمة في تحقيق
الأهداف التنظيمية.

(3) **التعويض** : الذي يشمل جميع أشكال العوائد المالية والخدمات الملموسة والفوائد التي يحصل
عليها الموظفون كجزء من علاقة العمل.

(4) **إدارة الأداء** : وهي العملية التي يضمن من خلالها المدبرون أن أنشطة الموظفين وإنتاجهم تسهم
في تحقيق أهداف المنظمة .

(5) **علاقات الموظفين** : والتي تشير إلى مجموعة من العمليات والإجراءات المستخدمة في التفاعل
على سبيل المثال: التواصل، العلاقات بين الأشخاص، المشاركة في صنع القرار بين الموظفين
وصاحب العمل لتحقيق أهدافهم الخاصة مع تلبية احتياجات كل من الفريقين .

و عرفها (Canibano, 2013) انها أي إدخال أو تغيير مقصود في برنامج إدارة الموارد البشرية أو السياسة أو الممارسة أو النظام المصمم للتأثير على مهارات الموظف وسلوكياته وتفاعلاته. وقد ثبتت صلتها الإيجابية بالأداء .و وفق ما تناولت دراسة (Bondarouk & others,2009) فإن الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية تتعلق بأفكار وممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة التي تسعى جاهدة لإضافة قيمة إلى إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .

2-1-3 أهمية الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

أظهر الباحثون أن للممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية عدة فوائد للمنظمة و أهميتها تكمن في تحقيق الأهداف و العمل على خلق درجة عالية من الرضى لدى الموظفين كما تعزز من ارتباط الموظف بالمنظمة. و وجدت المنظمات أن الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية مثل: (توفير بيئة عمل ابداعية مفتوحة، وفرص التطوير الوظيفي، ونظام التقييم الموجه للتنمية، وبرامج التدريب الشاملة والمخصصة) قد ارتبطت ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي. كما انها تزيد من أداء الشركة و ترتبط بأرباحها، قام (سنغ، 2003) بحساب مؤشرات ممارسات الموارد البشرية لاكتشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المشتركة، مثل ممارسات الموارد البشرية كنظام، ونتائج الأداء على مستوى الشركة حيث تقييمها حسب الإنتاجية ودوران العمل ومقاييس الأداء الأخرى مثل هامش تكلفة السعر والعائد على رأس المال العامل والعائد على القيمة الصافية، كما درس مجموعة من ممارسات الموارد البشرية بما في ذلك (التعويض، مشاركة الموظفين، تقاسم المعلومات، تعريف الوظيفة، المسوحات التنظيمية، نظام تقييم الأداء، الاختيار والتدريب، والتخطيط الوظيفي)أوضحت النتائج أن التخطيط الوظيفي أكبر تغير في معدل الدوران.تشير هذه النتائج إلى أن نواتج ممارسات إدارة الموارد

البشرية مهمة لأداء الشركة وأن المؤسسات تحتاج إلى الاستثمار المستمر في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لديها (jain,2012)

2-1-4 تبني الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

يعتمد تبني الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية إلى حد كبير على القوى النسبية للجهات التنظيمية الفاعلة لدفع مثل هذا الابتكار، وعلى السياق التنظيمي مثل: (حجم ومدى الاتحاد النقابي) كما اقترح (سوم، 2007) مجموعة من العوامل التي تؤثر على اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العاملة و هي :

(البيئة الوطنية، أو الإطار المؤسسي، والهيكل الثقافية، الحوافز للممارسات الإبداعية، النقابات، التطور التكنولوجي، الحجم التنظيمي، الاحتراف، إعادة الهيكلة، إشراك الاستشاريين الدوليين بسبب خبرتهم في متطلبات الخدمة الدولية، القيادة وأسلوب الإدارة العليا، دور قسم الموارد البشرية). بالإضافة إلى ذلك، جادل باحثون سابقون بأن طبيعة العلاقة بين قسم الموارد البشرية والإدارة العليا والمتوسطة والطرق التي ترتبط بها استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية هي عوامل حاسمة لإعتماد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية (Jain ,2012).

2-1-5 ملخص أبعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية:

الجدول (1-2) ملخص أبعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية

الأبعاد	عنوان الدراسة	الكاتب
<p>1- مدى إدخال الممارسات الإبداعية للموارد البشرية</p> <p>2- أهميتها لتحقيق الهدف التنظيمي</p> <p>3- الرضا عن تنفيذ ممارسات الإبداعية للموارد البشرية</p>	<p>Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation</p>	<p>Tanuja Agarwala (2010)</p>
<p>1- إدارة المعلومات الموزعة</p> <p>2- علاقات الموظفين</p> <p>3- التدريب والتطوير</p> <p>4- إدارة الأداء</p> <p>5- التعويض</p> <p>6- التوظيف والاختيار</p>	<p>Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job and organizational involvement commitment</p>	<p>Divina M. Edralin 2008</p>
<p>1- التوظيف في السوق الحرة والاختيار</p> <p>2- استخدام الفرق المدارة ذاتيا</p> <p>3- صنع القرار اللامركزي ومشاركة الموظفين</p> <p>4- تدريب وتطوير مكثف</p> <p>5- التناوب الوظيفي</p> <p>6- تبادل المعلومات والاتصالات المفتوحة</p> <p>7- التعويض على الأداء</p> <p>8- تعويض تنافسي</p>	<p>Strategic flexibility innovativeHR practices, and firm performance A moderated mediation model</p>	<p>Lin Xiu, Xin Liang, and Zhao Chen 2016 Wei Xu.</p>
<p>1- العمل عن بعد</p> <p>2- الاتصالات</p> <p>3- المشاركة</p>	<p>Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being</p>	<p>Almudena Cañibano, (2013)</p>
<p>1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية</p> <p>2- تصميم نظام العمل</p> <p>3- التوظيف والاختيار</p> <p>4- تقييم أداء الموظف</p> <p>5- تعويض الموظف</p> <p>6- تدريب وتطوير الموظف</p> <p>7- التركيز على العملاء</p>	<p>Human Resource Innovative Practices In U.S Hospitals : An Empirical Sytdy</p>	<p>Elena A. Platonova S. Robert Hernandez 2013</p>

المصدر أعداد الباحثه من واقع الدراسات السابقة

بعد التعرف على الابعاد التي تناولتها الدراسات السابقة و مدى اتفاق البعض منها و اختلاف البعض الآخر ، ستعتمد هذه الدراسة على عدد من الابعاد و هي :

1- تصميم أنظمة العمل

2- التوظيف والإختيار

3- تقييم أداء الموظفين

4- تدريب وتطوير الموظفين

5- التركيز على العملاء

2-2 سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

2-2-1 مفهوم سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

تم تقديم سلوك المواطنة التنظيمية في البداية من قبل علماء ألمان (Zeplin & Burmann) و أُستمد هذ المصطلح من نظرية سلوك المواطنة التنظيمية(Organization Citizenship Behavior). يُعتبر الموظفون الذين يتمتعون بروح المواطنة العالية للعلامة التنظيمية على استعداد لتحقيق رضا الذات وأهداف المنظمة. على سبيل المثال: سيظهر هؤلاء الموظفون مستوى عاليًا من المساعدة في السلوك والالتزام بقيم العلامة التنظيمية ، ويكونوا متحمسون للعلامة، كما يظهروا التزامهم التطوعي بالعلامة التنظيمية، ويسعون إلى التطوير الذاتي في قيم العلامات التجارية، ويكونوا قادرين على توصيل كلمات إيجابية بشأن العلامة التنظيمية، مثل هذا السلوك يظهر أيضا أن الموظفين على درجة عالية من الوعي والرضا والالتزام والولاء للعلامة التنظيمية وبالتالي فإن الموظفين الذين يفتقرون إلى هذه الخصائص ليسوا فقط غير راضيين وغير مخلصين للعلامة التنظيمية ، بل قد يقللوا أيضًا من أداء العلامة التنظيمية الإجمالية خاصة في تلبية وعد العلامة التجارية للعملاء الخارجيين (Shaari,2012) .

2-2-2 تعريف سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية :

عرفها (Lawi & others,2017) بأنها بنية تجميعية تصف عددًا من السلوكيات العامة التي تعزز هوية العلامة التنظيمية باعتبارها سلوكيات الموظفين التقديرية ، والتي تعمل في مجموعها على تعزيز هوية العلامة التجارية وقوة العلامة التنظيمية. كما عرفها (Nirmali & other,2017) فرضية الموظفين المدروسة لتوسيع الممارسات السلوكية غير المحددة التي تعمل على تحسين هوية العلامة التنظيمية، و ذكر (shaari,2015) بأنها الأساس الطوعي للموظفين لتقديم عدد من سلوكيات الموظفين العامة التي تعزز هوية العلامة التنظيمية، سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية هو مقياس لإستعداد الموظف لبذل جهد إضافي يتجاوز وظائفه الأساسية. و ذكر(Piehler,2016) بأن سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية يشير إلى جميع سلوكيات الموظفين التي تتسق مع هوية العلامة التنظيمية والوعد بالعلامة التنظيمية،مما يؤدي إلى تعزيز العلامة التنظيمية.وفي دراسة (Erkmen&other,2015)يشير هذا المصطلح بشكل أساسي إلى سلوكيات الموظفين التي تعزز تقديم وعد العلامة التنظيمية من خلال تضمينها السلوكيات الخارجية وكذلك السلوكيات داخل المنظمة على وجه الخصوص ويتم تحديد الموظفين كمحور أساسي لنجاح العلامة التنظيمية من خلال سلوكيات دعم العلامة التنظيمية نتيجة لضم العلامة التنظيمية في سلوكهم و أشار(Nouri&other,2016) بأن سلوك المواطنة في العلامة التنظيمية هو بنية شاملة تتضمن السلوك التطوعي للموظفين لتعزيز البنية الشاملة للعلامة التنظيمية الذي يعزز هوية العلامة التنظيمية وينطوي على القرارات الطوعية للموظفين لبعض السلوكيات خارج واجباتهم المحددة والرسمية. كما أنه سلوك طوعي غير مطلوب لنجاح المنتج أو الخدمة ولكنه يساهم في توفير خدمات المنظمة بشكل جيد و يشير إلى جهود الموظفين في المنظمات

مثل اتخاذ مهام إضافية ، وتنفيذ قواعد الشركة حتى عندما لا تكون تحت سيطرة شخص ما، والحفاظ على موقف إيجابي، وتحمل المصاعب. وذكر (Helm & other,2016) بأن سلوك

المواطنة للعلامة التنظيمية سلوكيات تقديرية للموظفين، والتي تعمل في مجموعها على تعزيز هوية العلامة التجارية وقوة العلامة التنظيمية. تمثل روح العلامة التنظيمية للمستخدمين روح الإيثار ، والطريقة التي يتعايشون بها مع العلامة التنظيمية وخاصة عند التفاعل مع العملاء ، مما قد يؤدي إلى مساهمة كبيرة لرضا العملاء والعلامة التنظيمية.

2-2-3 أهمية سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية :

سلوك المواطنة للعلامات التنظيمية هو فكرة عالمية تحدد جميع السلوكيات ذات الصلة بالعلامة التنظيمية للشركاء الداخليين والتي تتوافق مع هوية العلامة التنظيمية وقيمة العلامة التنظيمية وتقوي العلامة التنظيمية و يتمثل الدور الأساسي للعلامة التنظيمية الداخلية في تحويل الموظفين إلى سفراء للعلامات التنظيمية من خلال السلوكيات القائمة على الهوية، بغض النظر عن الفكرة القائلة بأن سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية للموظف يتم التحدث به على نحو مماثل في التصورات المختلفة لإدارة العلامات التنظيمية الداخلية، فإن الحالة الراهنة للبحث حول سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية لا تزال في بدايتها، وسلوك المواطنة للعلامة التنظيمية هو أمر أساسي لتحقيق ضمانة العلامة التنظيمية

(Nirmali,2017).

2-2-4 ملخص أبعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

الجدول (2-2) ملخص ابعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية

الأبعاد									اسم الكاتب
التبشير بالعلامة	الامتثال للعلامة	تقدم العلامة التنظيمية	تطوير الذات	تأييد العلامة التنظيمية	الروح الرياضية	حماس العلامة التنظيمية	اعتبار العلامة التنظيمية	السلوك المساعد	
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Lawi Adamu , Noor Hasmini Abdu Ghani, Maria Abdul Rahman
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	K.A.Apeksha Nirmali, Mohd Shukri Ab Yajid, Ali Khatibi, S. M. Ferdous, Azam, S.R.Sepalika Sudasinghe (2017)
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Hasnizam Shaari Salniza Md. Salleh Zolkaffi Hussin (2012)
	✓		✓	✓					Rico Piehler, Ceridwyn King, Christoph Burmman , Lina Xiong (2016)
✓			✓					✓	Matthew S. Porricelli (2012)

المصدر أعداد الباحثه من واقع الدراسات السابقة

بعد التعرف على الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة ومدى اتفاق البعض منها واختلاف البعض الآخر، ستعتمد هذه الدراسة على عدد من الأبعاد و هي :

1- قبول العلامة التنظيمية :

يشير إلى المواقف الإيجابية والود والعون والتعاطف تجاه العملاء الداخليين والخارجيين و يمكن أن يشتمل على الإبلاغ عن أي سلوك يضر بالعلامة التنظيمية أو مبادرات الإبلاغ التي تهدد المركز التنافسي للعلامة التجارية (Nyadzayo&others,2015) ووفق دراسة (Nouri &other,2016) فإن بعد قبول العلامة يشير إلى الموقف الإيجابي والمساعدة والتعاطف مع الآخرين والرد عليهم لأجل العلامة التنظيمية للمنظمة. و في بعض الأوراق يطلق عليه اسم "السلوك المساعد" الذي يعكس الموقف الإيجابي والصدقة والمساعدة والتعاطف مع العملاء الداخليين والخارجيين مما يؤدي بدوره إلى مسؤولية الموظفين لأداء مهامهم التنظيمية. كما انه مستوى من التوافق بين احتياجات الموظفين ومتطلباتهم مع النشاط ويمثل الرغبة في إظهار المواقف الإيجابية والود والمساعدة والتعاطف مع العملاء الداخليين والخارجيين (Lawi,2017) وهو الموقف الإيجابي والود والعون والتعاطف تجاه العملاء الداخليين والخارجيين، و تحمل المسؤولية عن المهام خارج المنطقة الخاصة إذا لزم الأمر، على سبيل المثال متابعة الشكاوى (Meier,2014) يعبر قبول العلامة التنظيمية عن المواقف الإيجابية وتعاطف المساعدة والاستجابة تجاه الآخرين وتجاه العلامة التنظيمية (Young & others,2015)

2- الحماس للعلامة التنظيمية :

يشير إلى ميل الموظفين لأداء مهام إضافية متعلقة بالعلامة التنظيمية. تُسمى الأنشطة الإضافية للموظفين خارج المؤسسة، ولكن ليس على وجه التحديد للعملاء. هذه الأنشطة من خلال تحديث المعرفة والمهارات ووفقاً للأسواق المتغيرة والتنافسية، تمثل الانتماء إلى العلامة التنظيمية والدعم الشخصي للعلامة التنظيمية (Nouri,2016) وهو سلوكيات العلامات التنظيمية الإضافية التي أظهرها الموظفون (Chang & others,2012) كما يعبر حماس العلامة التنظيمية عن قدرة الموظفين على إظهار أعمال إضافية أثناء مشاركتهم في السلوك المرتبط بالعلامة التنظيمية (Nirmal & others,2017) و يُعد إظهار مبادرة إضافية أثناء الانخراط في السلوكيات المتعلقة بالعلامة التنظيمية (Porricelli,2012) كما ينطوي على اتخاذ مبادرات إضافية لبناء العلامة التنظيمية،مثل أنشطة التسويق المحلية من خلال الفعاليات الخيرية، الرعاية، والمشاركة في الأحداث التي تركز على العلامة التنظيمية (على سبيل المثال ورش العمل والمؤتمرات)، وتمير وجهات نظر العملاء التي تدعم القرارات ذات العلامات التنظيمية عالية الجودة (Nyadzayo&others,2014).

3- تطوير العلامة التنظيمية :

تشجيع تطوير العلامة التنظيمية بشكل نشط لتحسين تجربة العلامة التنظيمية للعملاء، والتي تشمل السلوكيات مثل تطوير الخبرات والمشاركة في التدريب، وتطوير الأفكار، والاضطلاع بواجبات ومسؤوليات إضافية، أو تقديم اقتراحات لتحسين تجربة العلامة التنظيمية للعملاء (Piehler,2018) يعكس الرغبة في التعلم والتحسين المستمر للمعرفة والمهارات المتعلقة بالعلامة التنظيمية (Nouri&others,2016).

يمثل التطوير الذاتي للعلامة التنظيمية السلوكيات الطوعية للموظفين والتي قد تحسن معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم التي تركز على العلامة التنظيمية (Chiang & others,2013). و هو الرغبة في تعزيز المهارات المتعلقة بالعلامة التنظيمية باستمرار (Porricelli,2012) . التطوير الذاتي يتحدث إلى استعداد الموظفين لتحسين العلامة التنظيمية باستمرار (Nirmali & others,2017) يحدد تطوير العلامة التنظيمية الذاتية الرغبة في تعلم المعرفة والمهارات المتعلقة بالعلامة التجارية بطريقة مستمرة (Ahn & others,2016).

2-3 المشاركة المعتدلة:

2-3-1 مفهوم المشاركة المعتدلة:

ينظر بعض الباحثين إلى المشاركة باعتبارها وسيلة لتعزيز سلوكيات المواطنة بين الموظفين ومن بينها الالتزام بمشاركة الموظف للمؤسسة في العمل. يمكن أن تكون المشاركة في الوظيفة قناة تزيد المنظمة من خلالها رضا الموظف حيث ان لها صلة سلبية بنوايا الدوران (Alshammari,2016) . الموظفون الذين ينظرون إلى المنظمة على أنها داعمة سوف يشعرون بمزيد من الانخراط والمشاركة وبالتالي قد يتم تحسين رضاهم الوظيفي. تشير "المشاركة" إلى مستوى مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار في المنظمة. كما يشير إلى الإحساس بالمسؤولية والالتزام الذي ينتج عنه الانخراط بما ينطوي على بناء القدرات البشرية والملكية والمسؤولية. إنه ضروري جداً لأنه يؤدي إلى رؤية وقيم وهدف موحد. وتسمى مشاركة الموظف أيضاً بالإدارة التشاركية وهي تشير إلى درجة مشاركة الموظفين للمعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة في جميع أنحاء المؤسسة. يظهر الجدل عندما يكون هناك تورط حيث يكون لدى الموظفين مستوى معين من السلطة في اتخاذ القرارات التي لم تكن في السابق ضمن ولايتهم. وذكروا أن مشاركة الموظف تمتد إلى ما وراء السيطرة على الموارد لوظيفة

الشخص الخاصة ويشمل القدرة على التأثير في القرارات في وحدة العمل والتنظيم. كلما ارتفع مستوى المشاركة، كلما ازدادت قوة آراء الناس على القرار والعملية والنتائج (Amah,2013) .

يزعم علماء العلاقات الإنسانية أن ممارسات مشاركة الموظفين تلبي احتياجات عالية المستوى مثل الشعور بالإنجاز والاحترام والتعبير عن الذات، وهو ما يحسن بدوره من الالتزام التنظيمي من خلال اعتماد ممارسات مشاركة الموظفين. كما تشير المنظمة إلى أنها تقدر مساهمات الموظفين، قد يفسر الموظفون الإجراءات التنظيمية مثل تبني هذه الممارسات كمؤشر للالتزام المنظمة تجاههم، والذي يشار إليه عموماً على أنه دعم تنظيمي. وقد وجدت العديد من الدراسات أن مشاركة الموظف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي أو المتنبئين به (Park,2010) .

2-3-2 تعريف المشاركة المعتدلة :

عرفها (Edralin,2008) بأنها درجة انغماس الموظفين في وظائفهم واستثمار الوقت والطاقة فيها وعرض العمل كجزء أساسي من حياتهم العامة. وعرفها (Mu & other,2018) مدى مشاركة الموظف في ابتكار الخدمة وتمثل مدى مشاركة موظفي المؤسسة في عملية الابتكار في الخدمة ، و ذكر (Neirotti, 2018) ان مشاركة الموظف تشير إلى درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول وظائفهم وظروف عملهم. في المصانع الضعيفة تحدث مشاركة الموظفين من خلال مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفق دراسة (Alshammari,2016) هي مستوى و قدرات الفرد في تحديد الهوية النفسية مع الوظيفة المحددة التي تشارك فيها.

2-3-4 فوائد المشاركة المعتدلة:

1- الفوائد المباشرة للمشاركة المعتدلة :

تتمثل الفوائد المباشرة الأكثر شيوعاً للموظف في زيادة انخراطه في تنظيمه في: زيادة التأثير على أعماله، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة فرص تطوير المهارات، والمعرفة، والتأثير على وضع التوظيف العام. وبموجب قواعد المعلومات واللوائح الجديدة، يمكن للموظفين الاحتجاج بالحقوق القانونية لأنواع معينة من المشاركة في المنظمة. تم تصميم هذا في المقام الأول لدعم بعض هذه الفوائد المباشرة .

2- الفوائد غير المباشرة للمشاركة المعتدلة :

غالباً ما يقال إن الفائدة تعود على الموظفين بشكل طبيعي على شكل فوائد العمل من مشاركة الموظف.ربما يكون التأكيد الأكثر شيوعاً هو أن مشاركة الموظف ستعزز الكفاءة والأداء، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال، الأمر الذي سيؤدي إلى مزيد من الأمن الوظيفي .

2-3-5 انواع المشاركة المعتدلة :

غالباً ما يتم تصنيف أساليب مشاركة الموظف وفقاً لإستمرارية درجة مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار، و ذلك كالآتي :

1- المعلومات (الاتصال الهابط).

2- الاستشارة (الاتصال الصاعد).

3- عملية اتخاذ القرار المشترك.

4- المراقبة.

على الرغم من التميز الفريد ، فإنه من الناحية العملية ، يتداخل اتخاذ القرار المشترك مع كل من التشاور ومراقبة الموظفين. على سبيل المثال، هناك منطقة رمادية بين الموظفين الذين يقدمون المشورة إلى الإدارة بشأن العوامل التي يمكن النظر فيها والتي قد تعتمد على طبيعة الموضوع الذي تتم مناقشته. لذلك نحن نؤسس إطارنا المفاهيمي على العمليات المختلفة لمشاركة الموظف، بدلاً من درجة التأثير أو المشاركة .

وعلاوة على ذلك، فإن المبادرة التي تتضمن مراقبة الموظفين تتضمن تحديد المهمة و تفويض القرار و عادةً ما يكون من اختصاص الإدارة (مثل تنظيم العمل) ومع ذلك فإن مصطلح المراقبة مضلل إلى حد ما، حيث أن حرية العاملين تميل إلى أن تكون محددة بشكل واضح ومحدودة. و في حالة تقدير المهمة ، قد يختار الموظف ببساطة من بين عدد من الخيارات المحددة سلفاً، وستؤدي بعض مبادرات مشاركة الموظفين إلى منع المشاركة الإدارية في عملية صنع القرار وبالتالي فإن مصطلح تقدير هو الأفضل للتحكم (Gifford & other,2005) .

2-4 العلاقة بين متغيرات الدراسة :

2-4-1 العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة

التنظيمية:

في دراسة (Binoy,2012) عن الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و نتائج الموظفين توصلت الدراسة الى أن الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على خلق سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين. ودراسة (Agarwala,2003) حيث اشار الى اهمية إدخال الإبداع في ممارسات الموارد البشرية المختلفة من قبل المنظمات لتعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة وعليه

يمكن افتراض وجود علاقة بين المتغيرين (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية).

2-4-2 العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة :

في دراسة (rangues,2017) بين المشاركة المعتدلة للموظفين و المنظمات ذات التوجه الإبداعي وجدت الدراسة أن التعاون بين جميع الموظفين في عملية الإبداع أو الابتكار (وليس فقط العاملين في إدارات البحث والتطوير) يحفز تبادل المعرفة وبالتالي يعزز قدراتهم على التعلم وقدراتهم الاستيعابية. حيث تعتمد القدرة الاستيعابية على مستوى الشركة على القدرة الاستيعابية للموظفين و يمكن زيادة القدرة الاستيعابية للمستوى الفردي من خلال الأفكار الداخلية و تبادل المعرفة، مما يمكن الموظفين من اكتساب خبرة قيمة وتطوير المهارات لتقييم وتنفيذ وإدخال الممارسات الإبداعية. يتمتع الموظفون ذوو الكفاءات العالية بقدرات استيعابية أعلى وقدرات فائقة لنقل المفاهيم داخل الشركة وبهذه الطريقة يقومون بتسهيل أنشطة الإبداع أو الابتكار. هناك حاجة إلى تعاون الموظف من أجل نقل وربط المعرفة المكتسبة خارجياً مع القدرات الداخلية من أجل الاستخدام الناجح للمصادر الخارجية. و في دراسة (Edralin,2008) بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظفين و الإلتزام التنظيمي توصلت الدراسة الى و وجود علاقة بين الممارسات الإبداعية لأدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظف و ذكرت أن بناء وتعزيز مشاركة الموظفين يعزز قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق أداء فائق و ذلك من خلال تنفيذ مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة والاستراتيجية. و عليه يمكن افتراض وجود علاقة بين (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظفين).

3-4-2 العلاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

في دراسة (Meier,2014) عن سلوك مواطنة العلامة التنظيمية اشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تفسر التباين الأكبر في سلوك تعزيز العلامة التنظيمية للموظفين. كما ان جودة الاتصال الداخلي للشركات تلعب الدور الأكثر أهمية في تحقيق سلوك المدافعين عن العلامة التنظيمية من الموظفين وذلك من أجل دعم التحديد التنظيمي ، والذي يؤثر بدوره إيجابياً على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية لهم لذلك يجب على المؤسسات أن تشرك الموظفين داخلياً في عمليات صنع القرار من أجل تطوير مكانة خارجية عالية. و توصل (Bhatti & other,2007) الى وجود علاقة ايجابية بين مشاركة الموظف و التزام الموظف و ذكر أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تقود الموظف لأداء أفضل بكثير بالنسبة لمنافسيه في الصناعة. و عليه يمكن افتراض وجود علاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .

4-4-2 الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة للموظفين في العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة

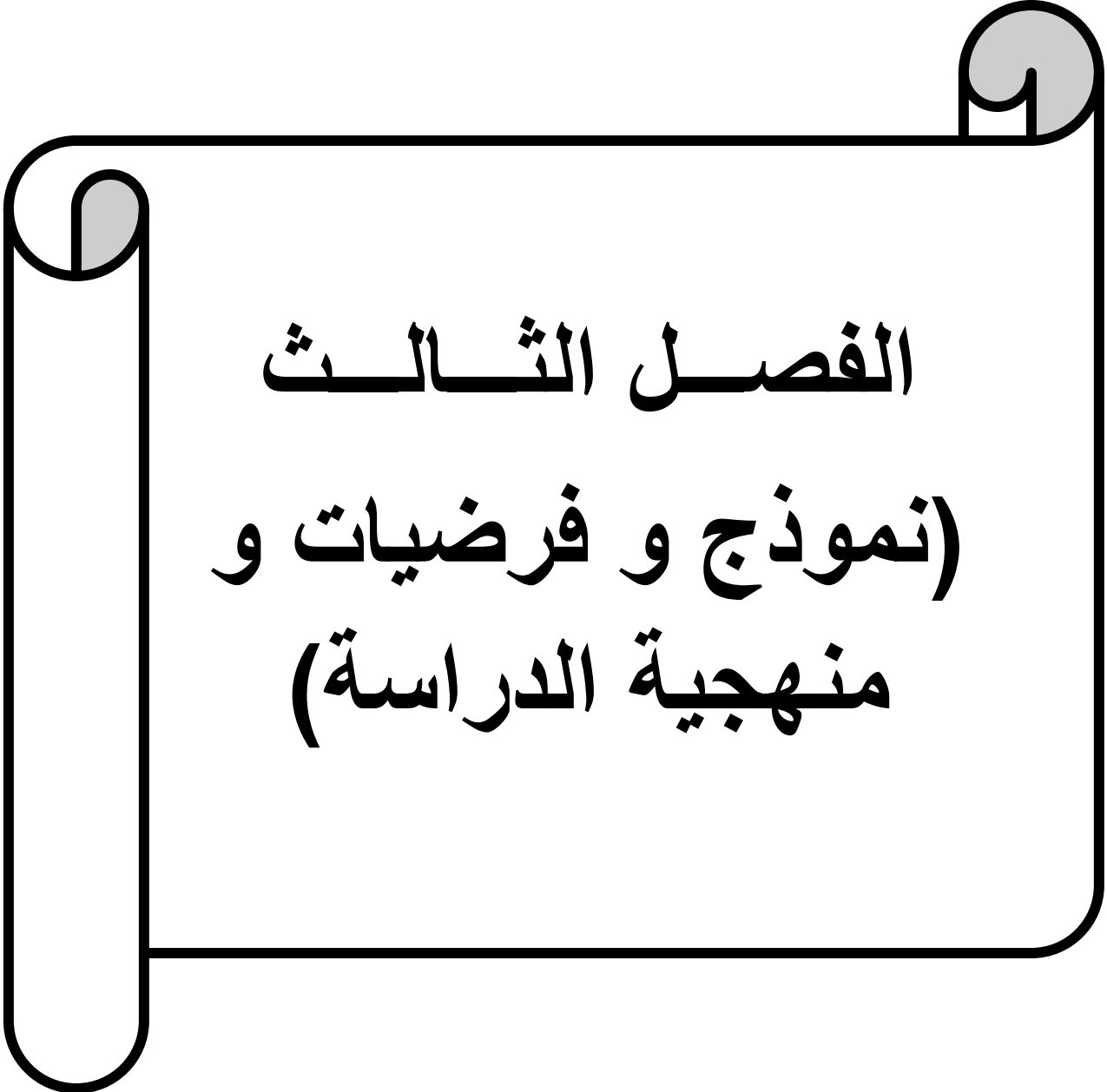
الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

وجد (Agarwal & others,2012) أن مشاركة العمل تتوسط العلاقة بين تبادل الأعضاء القياديين و سلوك العمل المبتكر. و ايضاً درسه (Rangus,2017) التي توصلت الى أن مشاركة الموظف والقدرة الاستيعابية يتوسطان العلاقة بين اللامركزية وأداء الابتكار في الشركة . في حين أن مشاركة أكبر من الموظفين وقدرة أكبر على تحديد واستيعاب المعرفة الخارجية تجعل التأثير على أداء الابتكار للشركة أقوى ، وذكر (Wallace & others 2016) أن مناخ مشاركة الموظف يتوسط العلاقة الإيجابية بين التركيز الترويجي والإزدهار بحيث تصبح العلاقة أقوى كلما ازداد مناخ مشاركة الموظف وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الذين يمتلكون تركيزاً ترويجياً عالياً ومضموناً في السياقات

التنظيمية مع مستويات عالية من مشاركة الموظفين هم أكثر عرضة للنجاح في العمل، وبالتالي إظهار مستويات أعلى من الإبداع. و عليه يمكن افتراض ان المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .

5-2 الخاتمة :

احتوى هذا الفصل على شرح لكل متغير من متغيرات الدراسة الثلاثة (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية - سلوك مواطنة العلامة التنظيمية - المشاركة المعتدلة) من ثم العلاقة بين المتغيرات . و يتناول الفصل التالي نموذج و فرضيات و منهجية الدراسة .



الفصل الثالث
(نموذج و فرضيات و
منهجية الدراسة)

3-0 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على نظرية الدراسة ونموذج الدراسة المقترح ، كذلك فرضيات الدراسة و منهج البحث و مجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة الى مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات.

3-1 نظرية الدراسة:

نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هونمز:

يؤكد جورج هونمز أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهها لوجه) عاكسا الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي وتتألف الجماعة من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية : العليا ، الوسطى ، الدنيا وبهذا فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الاجتماعية و بالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت ، وهناك الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادلية وهي :

- كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.
- كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.
- درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من خلال تبادله مع الآخر.
- قيمة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.
- قيمة المناشط البديلة المستعملة خلال العلاقة المتبادلة.

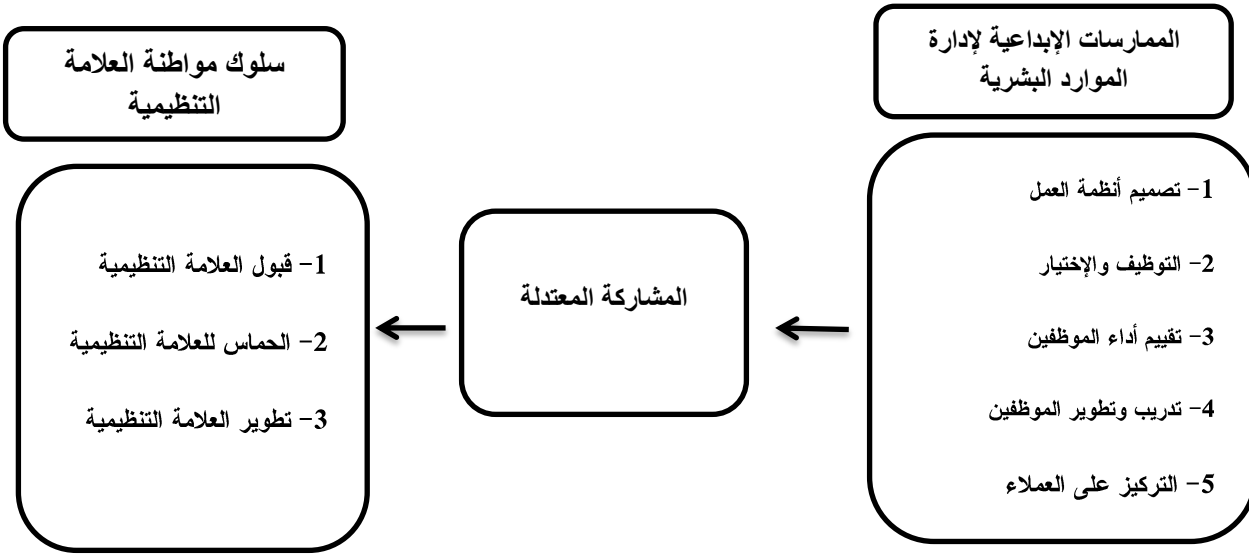
والقبول الاجتماعي يلعب دورا مهما في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري ، ونظرية التبادل الاجتماعي لابد أن تخضع لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية العامة، الأعراف ، المعايير والقيم الاجتماعية لإقامة أية علاقة تبادلية أو إنهاؤها ، ويعتبر بيتر بلاو أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخرين هو " التبادل المعنوي أو المادي".

والتبادل الاجتماعي من اجل أن يكون مشروعا يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهم ويتبادلا الاعتراف بوجودهما وبشرعيتها وباحتياج كل منهما للأخر وخلاف ذلك يعني انحرافا في التبادل وبخاصة عندما يحصل بين الحاكم غير الشرعي وعامة الناس أو بين الغني المستغل والفقير المستغل ، انه تبادل القامع والمقموع . وعليه فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم (ودىعة،2017). وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، يميل الموظفون الذين تلبي احتياجاتهم المنظمة إلى الانخراط في سلوكيات إيجابية مثل سلوكيات مواطنة العلامة التنظيمية حيث يمكن تعزيز رضا العملاء عن طريق الموظفين الذين يواجهون العملاء والذين لديهم سلوكيات مواطنة للعلامة التنظيمية (Chang&others 2012).

3-2 نموذج الدراسة المقترح :

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات ابتداءً من المتغير المستقل و هو الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية بأبعاده (تصميم أنظمة العمل ، التوظيف والإختيار ، تقييم أداء الموظفين ، تدريب وتطوير الموظفين ، التركيز على العملاء) و المتغير التابع المتمثل في سلوك مواطنة العلامة التنظيمية بأبعاده (قبول العلامة التنظيمية ، الحماس للعلامة التنظيمية ، تطوير العلامة التنظيمية) والمتغير الوسيط المتمثل في المشاركة المعتدلة ، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر : إعداد الباحثة (2018) من واقع الدراسات السابقة

3-3 تطوير الفرضيات :

العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية نادراً ما تم دراستها غير ان هناك دراسات تناولت الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية مع متغيرات أخرى مثل دراسة دراسة (Joseph,2012) التي توصلت الى أن مستوى أعلى من الارتقاء بالممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية ورضاها ينتج عنه رضى كبير عن العمل والالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية و دراسة (Agarwala,2003) التي وجدت أن أن المدى المدرك لإدخال ممارسات الموارد البشرية المبتكرة من قبل المنظمات كان أهم مؤشر للتنبؤ التنظيمي و عليه يمكن إفتراض أن :

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية

ومنها تنبثق الفرضيات الآتية :

- 1- توجد علاقة بين تصميم أنظمة العمل و قبول العلامة التنظيمية .
- 2- توجد علاقة بين تصميم أنظمة العمل والحماس للعلامة التنظيمية .
- 3- توجد علاقة بين تصميم أنظمة العمل و تطوير العلامة التنظيمية .
- 4- توجد علاقة بين التوظيف والإختيار و قبول العلامة التنظيمية .
- 5- توجد علاقة بين التوظيف والإختيار والحماس للعلامة التنظيمية.
- 6- توجد علاقة بين التوظيف والإختيار تطوير العلامة التنظيمية .
- 7- توجد علاقة بين تقييم أداء الموظفين و قبول العلامة التنظيمية .
- 8- توجد علاقة بين تقييم أداء الموظفين و الحماس للعلامة التنظيمية .
- 9- توجد علاقة بين تقييم أداء الموظفين و تطوير العلامة التنظيمية .
- 10- توجد علاقة بين تدريب وتطوير الموظفين و قبول العلامة التنظيمية .
- 11- توجد علاقة بين تدريب وتطوير الموظفين و الحماس للعلامة التنظيمية .
- 12- توجد علاقة بين تدريب وتطوير الموظفين و تطوير العلامة التنظيمية .
- 13- توجد علاقة بين التركيز على العملاء و قبول العلامة التنظيمية .
- 14- توجد علاقة بين التركيز على العملاء و الحماس للعلامة التنظيمية .
- 15- توجد علاقة بين التركيز على العملاء و تطوير العلامة التنظيمية .

و تقوم الشركات الموضوعية بتنفيذ العديد من الممارسات الإبداعية المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على نطاق واسع مما تعزز مشاركة الموظف الوظيفي والالتزام التنظيمي وفق دراسة (Edralin 2008) التي أظهرت ان أبعاد التدريب والتطوير والتوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتعويض لهم تأثير على المشاركة المعتدلة للموظفين و دراسة (Guan,2018) التي تدعم الوظيفة التحفيزية لممارسة الموارد البشرية فيما يتعلق بمشاركة الموظفين حيث توصلت الى أن تصورات الموظفين لممارسة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة العمل و بناء على ذلك يمكن إفتراض :

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة: ومنها تنبثق الفرضيات الآتية :

- 1- توجد علاقة بين تصميم أنظمة العمل و المشاركة المعتدلة .
- 2- توجد علاقة بين التوظيف والإختيار و المشاركة المعتدلة.
- 3- توجد علاقة بين تقييم أداء الموظفين و المشاركة المعتدلة .
- 4- توجد علاقة بين تدريب وتطوير الموظفين و المشاركة المعتدلة .
- 5- توجد علاقة بين التركيز على العملاء و المشاركة المعتدلة.

وجدت دراسة دراسة (Bhatti & other,2007) علاقة ايجابية بين مشاركة الموظف و التزام الموظف كما يعتبر (Meier,2014) أن يعتبر الموظفين الذين يشاركون في عمليات اتخاذ القرار أن عملهم أكثر أهمية ويشعرون بقدر أكبر من المسؤولية تجاه العلامة كما انهم أكثر استعدادا لدعم العلامة بما يتجاوز المتطلبات الرسمية و ذلك عن طريق سلوك مواطنة العلامة التنظيمية و لذلك يمكن افترض أن :

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية بين المشاركة المعتدلة و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .
ومنها تنبثق الفرضيات الآتية :

1- توجد علاقة بين المشاركة المعتدلة و قبول العلامة التنظيمية .

2- توجد علاقة بين المشاركة المعتدلة و الحماس للعلامة التنظيمية .

3- توجد علاقة بين المشاركة المعتدلة و تطوير العلامة التنظيمية .

عدد من الدراسات تناولت المشاركة المعتدلة كمتغير وسيط مثل دراسة (Agarwal,2012) التي وجدت أن مشاركة العمل تتوسط العلاقة بين تبادل الأعضاء القياديين وسلوك العمل المبتكر. و ايضاً دراسه (Rangus,2017) التي توصلت الى أن مشاركة الموظف والقدرة الاستيعابية يتوسطان العلاقة بين اللامركزية وأداء الابتكار في الشركة و لذلك يمكن ادخاله كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين و إفتراض أن :

الفرضية الرابعة :

المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة
العلامة التنظيمية :

ومنها تنبثق الفرضيات الآتية :

1- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل و قبول العلامة التنظيمية.

2- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل والحماس للعلامة التنظيمية.

3- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل و تطوير العلامة التنظيمية.

4- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار و قبول العلامة التنظيمية .

5- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار والحماس للعلامة التنظيمية.

- 6- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار تطوير العلامة التنظيمية .
- 7- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين و قبول العلامة التنظيمية.
- 8- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين والحماس للعلامة التنظيمية.
- 9- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين و تطوير العلامة التنظيمية.
- 10- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين وقبول العلامة التنظيمية .
- 11- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين والحماس للعلامة التنظيمية.
- 12- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين وتطوير العلامة التنظيمية
- 13- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و قبول العلامة التنظيمية .
- 14- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و الحماس للعلامة التنظيمية.
- 15- المشاركة المعتدلة تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و تطوير العلامة التنظيمية.

3-4 منهجية الدراسة :

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف ايضا على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة اما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ووجب أن تكون لكل دراسة منهجا خاصا يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها (هبة 2018). فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لإختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء أكانت استكشافية أو وصفية أو لأختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران، 2006) ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب اذ يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما

انه يشتمل على جمع البيانات، تصنيفها ، تبويبها ، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وايضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل. (هبة،2018) .

3-5 مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الخدمات متمثلة في(شركات الطيران ، الوكالات ، شركات البريد) و تم التركيز على موظفي شركات الطيران و الوكالات و أخذ عينة رمزية من موظفي شركات البريد .

2- عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء او مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة وتم إختيار جزء موظفي شركات الخدمات (شركات الطيران و الوكالات و البريد) وتم الاعتماد على أسلوب العينة لانه من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع اذ ان الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك ، كما أن دراسة العينة بدلا من المجتمع تقود الى نتائج أكثر دقة وذلك بسبب قلة الاجهاد وانخفاض عدد الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند جمع بيانات من عدد كبير من العناصر(سيكاران، 2006). و في هذه الدراسة تم الإعتماد على العينة غير الإحتمالية الميسرة .

3-6 مصادر المعلومات :

تم الإعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية واخرى أولية :

1- مصادر ثانوية: عبارة عن المصادر الثانوية للحصول البيانات التي يتم الحصول عليها من سجلات جاهزة وتمثل تلك المصادر في الكتب و المراجع و الأبحاث المنشورة باللغتين العربية و الإنجليزية والمقالات من المجالات المتخصصة .

2- مصادر أولية: يقصد بها مصادر الحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية ، المشاركة المعتدلة و سلوكيات مواطنة العلامة التنظيمية .

3-7 قياس متغيرات الدراسة :

و يعتبر الاستبيان هو أداة قياس متغيرات الدراسة و ذلك بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمس فئات أو درجات تبدأ من اوافق بشدة و تنتهي في لا اوافق بشدة كما هو موضح فى الجدول التالى :

جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي

لا اوافق بشده	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشده
5	4	3	2	1

المصدر : (سيكاران، 2006)

و يتكون الإستبيان من قسمين هما :

القسم الأول: البيانات الديموغرافية وشملت بينات عن النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، نوع التخصص، المهنة، سنوات الخدمة بالمنظمة (المصدر إعداد الباحثة 2018) والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

القسم الثاني :

1- المتغير الأول : الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية افكار وممارسات تتعلق بـ (تصميم أنظمة العمل ، التوظيف و الإختيار ، تقييم أداء الموظفين ، تدريب و تطوير الموظفين ، التركيز على العملاء) والتي تضيف قيمة جديدة . و تم قياس هذا المتغير بخمسة أبعاد و هي(تصميم أنظمة العمل ، التوظيف و الإختيار ، تقييم أداء الموظفين ، تدريب و تطوير الموظفين ، التركيز على العملاء) بعدد 20 عباره ،حسب المصادر في الجدول التالي :

جدول رقم (2-3) مصادر عبارات الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية

المصدر	العبارات	م
	تصميم أنظمة العمل	
	تستخدم إدارة الموارد البشرية الموظفين الذين لديهم قدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة.	1
	يتم استخدام استراتيجيات التناوب الوظيفي .	2
	يتم استخدام جداول عمل مرنة .	3
Elena A. Platonoa	لدى الشركة نظام معلومات موارد بشرية فعال .	4
S.Robert	التوظيف والإختيار	
Hernandez	تقوم الشركة بإجراء مقابلات سلوكية للمتقدمين الجدد للوظائف .	1
2013	تتم عملية الإختيار وفقاً للثقافة و القيم التنظيمية .	2
Ashok Som	يتم اختيار المرشحين الداخليين للمناصب الإدارية .	3
2008	الشركة تتيح المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة.	4
	تقييم أداء الموظفين	
	يسمح للموظفين الإداريين مناقشة قرارات تقييم أدائهم .	1
	تقدم إدارة الموارد البشرية للموظفين شرحاً واضحاً لسياسة تقييم الأداء و كيفية تنفيذها .	2
	يتم تقييم الأداء بناءً على الأداء الفعلي للفرد .	3
	يتم تدريب الرؤساء و المسؤولين على مهارات تقييم الأداء .	4

تدريب وتطوير الموظفين	
Ashok Som 2008	1 تلتزم الشركة بتنفيذ البرامج التدريبية .
	2 تعتمد الشركة على نظام تدريب الفريق لإنجاز المهام .
	3 يتم إختيار أعضاء فرق المشاريع بمهارات محددة مما يشجع الموظفين على تعلم و معرفة المزيد .
	4 تشجع الشركة الموظفين على إستخدام كل المهارات التي تعلموها من الدورات التدريبية
التركيز على العملاء	
Elena A. Platonoa S.Robert Hernandez 2013 Ashok Som 2008	1 تستخدم ملاحظات العملاء في تقييم أداء الموظفين .
	2 تستخدم ملاحظات العملاء في برامج توجيه الموظفين.
	3 يتم أخذ ملاحظات العملاء في الإعتبار عند تدريب الموظفين .
	4 تعتبر الشركة أن ملاحظات العملاء تسهل من عملية التطوير المستمر الموظفين

المصدر : إعداد الباحثة 2018 من واقع الدراسات السابقة

المتغير الثاني : سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

سلوك مواطنة العلامة التنظيمية هو هيكل عالمي يشتمل على خيارات الموظفين للقيام ببعض الممارسات التي تقع خارج نطاق تعهداتهم الرسمية والإلزامية ويعززون هوية العلامة التجارية . و تم قياس هذا المتغير بثلاثة أبعاد و هي (قبول العلامة التنظيمية ، الحماس للعلامة التنظيمية ، تطوير العلامة التنظيمية) و بعدد 13 عبارته حسب المصادر في الجدول التالي :

الجدول (3-3) مصدر عبارات سلوك مواطنة العلامة التنظيمية

المصدر	العبارات	م
Matthew S. Porricelli 2012 other , &Matthew S.Porricelli 2014 Young-joo Ahn & other 2015	قبول العلامة التنظيمية	
	أنا دائما متعاون مع الزملاء .	1
	لدي موقف ايجابي تجاه العملاء وزملاء العمل الآخرين .	2
	اسعى دائما لفهم جميع وجهات النظر المتعلقة بالعلامة التنظيمية .	3
	اتقبل القيام بتحمل مسؤوليات إضافية متى ما طُلب مني ذلك.	4
Shan & other 2014	الحماس للعلامة التنظيمية	
	أقوم باتباع القواعد و الاجراءات المتعلقة بالعلامة حتى عند عدم اهتمام اي شخص بها .	1
	قبل إتخاذ أي قرار أضع في إعتباري تأثيره على العلامة.	2
	أنا مستعد لحماية سمعة العلامة .	3
	أنا حريص على إخبار الأفراد أخبار جيدة عن العلامة .	4
	أعمل على توضيح سوء فهم الآخرين للعلامة .	5
	تطوير العلامة التنظيمية	
	اشارك بتقديم مقترحات لتحسين العلامة الداخلية .	1
	أسعى دائماً الى زيادة معرفتي عن العلامة .	2
	اقوم بتدوين و توصيل ملاحظات العملاء حول العلامة للإدارة	3
	أنا على استعداد للمساهمة في تكييف مفهوم هوية العلامة التنظيمية لإحتياجات السوق المتغيرة .	4

المصدر : إعداد الباحثة 2018 من واقع الدراسات السابقة

3- المتغير الثالث : المشاركة المعتدلة : تشير مشاركة الموظف إلى درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول وظائفهم وظروف عملهم و تم قياس هذا المتغير ب 4 عبارات حسب المصادر في الجدول التالي :

الجدول (3-4) مصدر عبارات المشاركة المعتدلة

م	العبارة	المصدر
1	يستشيرني مديري فيما يتعلق بكيفية تنظيم العمل	Mick Marchington And Jane Suter 2012
2	أتناقش مع مديري بصورة غير رسمية قبل إتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي	
3	يعمل مديري على تحقيق توافق في الآراء بين الموظفين لخلق جو عمل لطيف	
4	يحصل مديري على موافقة المجموعة فيما يتعلق بالمسائل المهمة قبل المضي قدما .	

المصدر : إعداد الباحثة 2018 من واقع الدراسات السابقة

الجدول (3-5) يوضح ملخص لعبارات متغيرات الدراسة

م	المتغير	عدد العبارات
1	المتغيرات الديموغرافية	6
2	الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية	20
3	سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية	13
4	المشاركة المعتدلة لإدارة الموارد البشرية	4

المصدر : إعداد الباحثة 2018

3-8 اختبار دقة و ثبات نتائج المقياس:

تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى مدى خلوه من الأخطاء وبذلك يتأكد تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجوده به بمعنى اخر مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس المستخدم لقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقياس.

ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له بمعنى إختبار لدرجة تناسق اجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس و

إلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو معامل كرونباخ (Cronbach's coefficient Alpha) (سيكاران، 2006). و تم الإعتماد على معامل ألفا في قياس درجة الارتباط بين المقياس حيث تم إختيار عينه إستطلاعية مكونة من 30 استبانة كانت النتائج كالآتي :

جدول رقم (3-6) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعاد

المتغير	عدد العبارات	الفا كرنباخ
تصميم أنظمة العمل	4	0.423
التوظيف والاختيار	4	0.651
تقييم أداء الموظفين	4	0.62
تعويض الموظفين	4	0.73
تدريب وتطوير الموظفين	4	0.75
التركيز على العملاء	4	0.76
قبول العلامة التنظيمية	4	0.41
الحماس للعلامة التنظيمية	6	0.77
تطوير العلامة التنظيمية	4	0.433
المشاركة المعتدلة للموظفين	5	0.76
الإجمالي	43	6.307

المصدر : إعداد الباحثة 2018 من نتائج الدراسة الميدانية

وتوفر الثقة في المقياس شرط ضروري ولكن غير كافٍ للتعرف على جودة المقياس، فإن مقياس ما قد يعطى نتائج ثابتة ونسبة أخطاء محدودة ولكن لا يقيس المفهوم الذي ينوي الباحث قياسه لذا لا بد من توافر صلاحية المقياس والتي توفر التأكد اننا نقيس نفس المفهوم الذي خططنا لقياسه وهناك عدة مقاييس للصلاحية ولقياس جودة المقاييس منها (صلاحية المحتوى، صلاحية المفهوم، صلاحية المعيار) (سيكاران 2006) وتم اختبار صلاحية المحتوى والتي تشير الى ان المقياس قد تتضمن عددا كافيا

وممثلاً من الاسئلة التي تقيس المفهوم، وصلاحيه المحتوى تتأثر بمدى تحديد ابعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه وتم الاستعانه بمجموعة من المحكمين للتعرف على صلاحية محتوى المقياس وتم الأخذ برأيهم في اجراء التعديلات علي العبارات.

3-9 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

- اختبارات الصدق
- اختبارات الثبات
- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط (R)
- معامل التحديد (R²)
- اختبار (T)
- التحليل العاملي الاستكشافي
- التحليل العاملي التوكيدي
- تحليل الاعتمادية والصلاحية

3-10 الخاتمة :

تناول هذا الفصل المقدمة و النظرية الداعمة للدراسة ثم نموذج الدراسة المقترح و الفرضيات بالإضافة الى المنهجية التي تم استخدامها و مجتمع الدراسة و عينة الدراسة و قياس المتغيرات ثم اختبار دقة وثبات المقاييس واخيراً أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة ، و يتناول الفصل التالي تحليل البيانات.



الفصل الرابع
(تحليل البيانات)

0-4 المقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها, كما يتضمن هذا تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

1-4 وصف مجتمع وعينة الدراسة :

(1) مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من (موظفي بعض شركات الخدمات متمثلة في: شركات الطيران ، الوكالات ، شركات البريد) والبالغ عددها (350) موظف.

(2) عينة الدراسة : تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة الميسرة حيث تم توزيع عدد (350) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (325) استمارة بنسبة استرداد بلغت (92.9%) وتم تحديد حجم العينة عن طريق قانون اختيار العينة

$$N = Z^2 \cdot (P\{1-P\}) / e^2$$

$$N = (1.96) \cdot 0.05(0.05) / (0.05)$$

جدول (1-4) معدل استجابة المبحوثين

النسبة	العدد	البيان
%100	350	الاستبيانات الموزعة
%92.9	325	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%7.1	25	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
%6.8	22	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%93.2	303	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018

2-4 وصف أداة الدراسة :

اعتمد الدراس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت

الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت المعلومات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع

2/ الفئة العمرية

3/ المستوي التعليمي

4/ نوع التخصص

5/ المهنة

6/ سنوات الخدمة

القسم الثاني: يتكون من 9 محاور وعدد (37) فقرة . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2-4) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات	الكود
الأول	تصميم أنظمة العمل	4	Y
الثاني	التوظيف والاختيار	4	B
الثالث	تقييم أداء الموظفين	4	X
الرابع	تدريب و تطوير الموظفين	4	D
الخامس	التركيز على العملاء	4	E
السادس	قبول العلامة التنظيمية	4	F
السابع	الحماس للعلامة التنظيمية	5	G
الثامن	تطوير العلامة التنظيمية	4	H
التاسع	المشاركة المعتدلة للموظفين	4	I

المصدر : إعداد الباحثه من الدراسة الميدانية 2018م

3-4 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) ، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لاأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3-4).

جدول رقم (3-4) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا"	أقل من 20%	1	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	20 إلى أقل من 50 %	2	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	من 70 إلى أقل من 80%	4	لا أوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	من 80 % فأكثر	5	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(5/15)=.5 / (1+2+3+4+5)$

$(3=)$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل

ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

4-4 تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق , وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات , وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة , وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، (انظر الملحق).

(2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة . في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه, وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ, وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha), والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (4-4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعد

محاور الدراسة	الفا كرونباخ
تصميم أنظمة العمل	.706
التوظيف والاختيار	.742
تقييم أداء الموظفين	.799
تدريب وتطوير الموظفين	.774
التركيز على العملاء	.861
قبول العلامة التنظيمية	.705
الحماس للعلامة التنظيمية	.807
تطوير العلامة التنظيمية	.754
المشاركة المعتدلة للموظفين	.758
الإجمالي	.934

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (4-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (934). وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد (الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة في العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4-5 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات : وذلك باستخدام " كل من :

(أ) اختبارات الصدق (ب) اختبارات الثبات

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال حساب كل من الوسط الحسابي

والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة:

أ/ الوسط الحسابي : ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق

الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم

الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي . وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة

يقترّب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3) تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ **معامل الارتباط (R)** وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات , كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة بالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ **معامل التحديد (R²)** للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3/ **اختبار (T)** لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم

وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

4-6 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

الجدول رقم (4-6) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية حيث اظهر التحليل ان توزيع افراد العينة حسب النوع نسبة الذكور فيه بلغت (66.7%) من العينة و هي أكبر بينما الإناث (33.3%) من العينة، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية ان فئة من (25-34) كانت بنسبة (43.2%) وهي اكبر نسبة، تليها فئة من (35-44) حيث كانت بنسبة (24.8%) ثم فئة اقل من 25 بنسبة (20.1%) ثم فئة من (45-54) كانت بنسبة (9.6%) و اقل نسبة هي لفئة من 55 فأكثر حيث بلغت (2.3%) اما توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يوضح التحليل فإن نسبة الجامعيين كانت (65%) وهي اكبر نسبة يليها المستوىين الأخرين بنسب متقاربة حيث بلغت نسبة المستوى فوق الجامعي (17.8%) و نسبة المستوى دون الجامعي (17.2%). و توزيع افراد العينة حسب نوع التخصص بلغت نسبة العلوم الإدارية (37.6%) وهي اكبر نسبة ثم اخرى بنسبة (31.7%) ثم علوم الحاسوب بنسبة (13.2%) ثم العلوم الهندسية بنسبة (6.9%) و العلوم الاجتماعية بنسبة (6.6%) واخيرا العلوم الطبية بنسبة (4%) وهي اقل نسبة، جاء توزيع افراد العينة حسب المهنة فكان مهنة الموظف اعلاهم بنسبة بلغت (69%) تليها اخرى بنسبة (11.9%) ثم رئيس قسم بنسبة (11.6%) ثم نائب المدير بنسبة (4.6%) ثم مهنة مدير عام بنسبة بلغت (3%) و هي الأدنى. كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمنظمة فكانت اعلى نسبة لتصنيف اقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (45.2%) تليها من 5-10 سنوات بنسبة (30%) ثم من 11-

15 سنة بنسبة (12.2%) ثم من 16-20 سنة بنسبة (7.3%) ثم من 21 سنة فأكثر بنسبة (5.3%)

و هي اقل نسبة

جدول رقم (4-5) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

العدد	النسبة	البيان	المتغير
202	66.7	ذكر	النوع
101	33.3	انثى	
303	100.0		المجموع
61	20.1	اقل من 25	الفئة العمرية
131	43.2	من 25-34	
75	24.8	من 35-44	
29	9.6	من 45-54	
7	2.3	من 55 فأكثر	
303	100.0		المجموع
52	17.2	دون الجامعي	المستوى التعليمي
197	65.0	جامعي	
54	17.8	فوق الجامعي	
303	100.0		المجموع
114	37.6	علوم إدارية	نوع التخصص
12	4.0	علوم طبية	
40	13.2	علوم حاسوب	
21	6.9	علوم هندسية	
20	6.6	علوم اجتماعية	
96	31.7	أخرى	
303	100.0		المجموع
209	69.0	موظف	المهنة
35	11.6	رئيس قسم	
14	4.6	نائب مدير	
9	3.0	مدير عام	
36	11.9	أخرى	
303	100.0		المجموع
137	45.2	أقل من 5	سنوات الخدمة بالمنظمة
91	30.0	5-10	
37	12.2	11-15	
22	7.3	16-20	
16	5.3	21 فأكثر	
303	100.0		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية

7-4 التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al 2010) ، كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-7-1 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (4-6) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 303)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						.899
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square				1498.415
		Df				78
		Sig.				.000
الكود	1	2	3	4	5	العبارات
B2				.854		تصميم أنظمة العمل
B3				.860		تصميم أنظمة العمل
B5			.863			التوظيف والإختيار
B6			.810			التوظيف والإختيار
B9					.912	تقييم أداء الموظفين
B10					.600	تقييم أداء الموظفين
B14		.766				تدريب وتطوير الموظفين
B15		.800				تدريب وتطوير الموظفين
B16		.783				تدريب وتطوير الموظفين
B17	.758					التركيز على العملاء
B18	.923					التركيز على العملاء
B19	.872					التركيز على العملاء
B20	.735					التركيز على العملاء

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

4-7-2 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-7) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (4-7) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 303)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			
	Df			
			Sig.	
الكود	1	2	3	
C1			.596	قبول العلامة التنظيمية
C2			.772	قبول العلامة التنظيمية
C3			.775	قبول العلامة التنظيمية
C4			.772	قبول العلامة التنظيمية
C6	.784			الحماس للعلامة التنظيمية
C7	.796			الحماس للعلامة التنظيمية
C8	.836			الحماس للعلامة التنظيمية
C9	.748			الحماس للعلامة التنظيمية
C10		.768		تطوير العلامة التنظيمية
C11		.608		تطوير العلامة التنظيمية
C12		.841		تطوير العلامة التنظيمية
C13		.793		تطوير العلامة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

4-7-3 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-8) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (4-8) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة: 303)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.715
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	339.819
	df	6
	Sig.	.000
الكود	1	العبارات
D1	.768	المشاركة المعتدلة للموظف
D2	.659	المشاركة المعتدلة للموظف
D3	.803	المشاركة المعتدلة للموظف
D4	.836	المشاركة المعتدلة للموظف

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

4-8 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج

.analysis of moment structure (AMOS 23)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم x ودرجات الحرية DF The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda)

(S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج

(James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

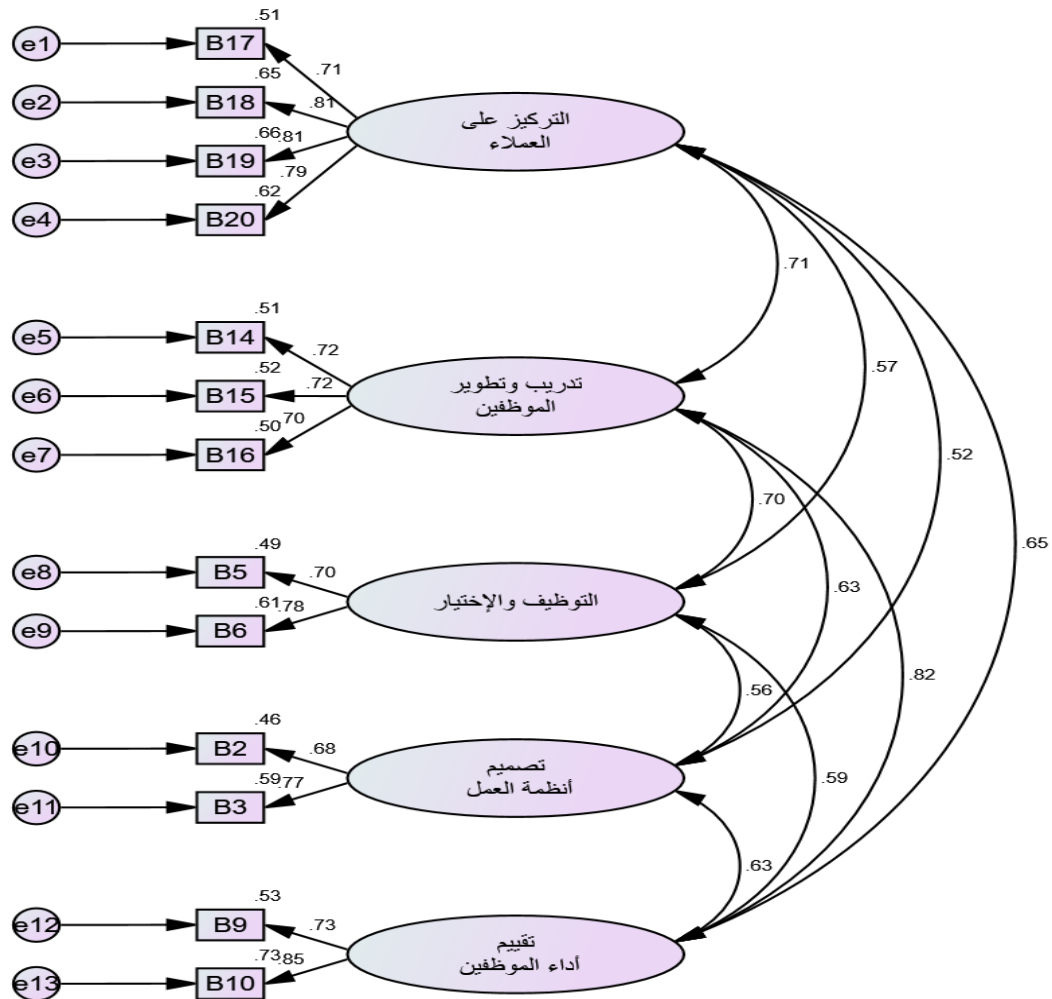
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

4-8-1 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (1-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-9) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	75.994	--	--
DF	55	--	--
CMIN/DF	1.382	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.987	>0.95	Excellent
SRMR	0.029	<0.08	Excellent
RMSEA	0.036	<0.06	Excellent
PClose	0.898	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

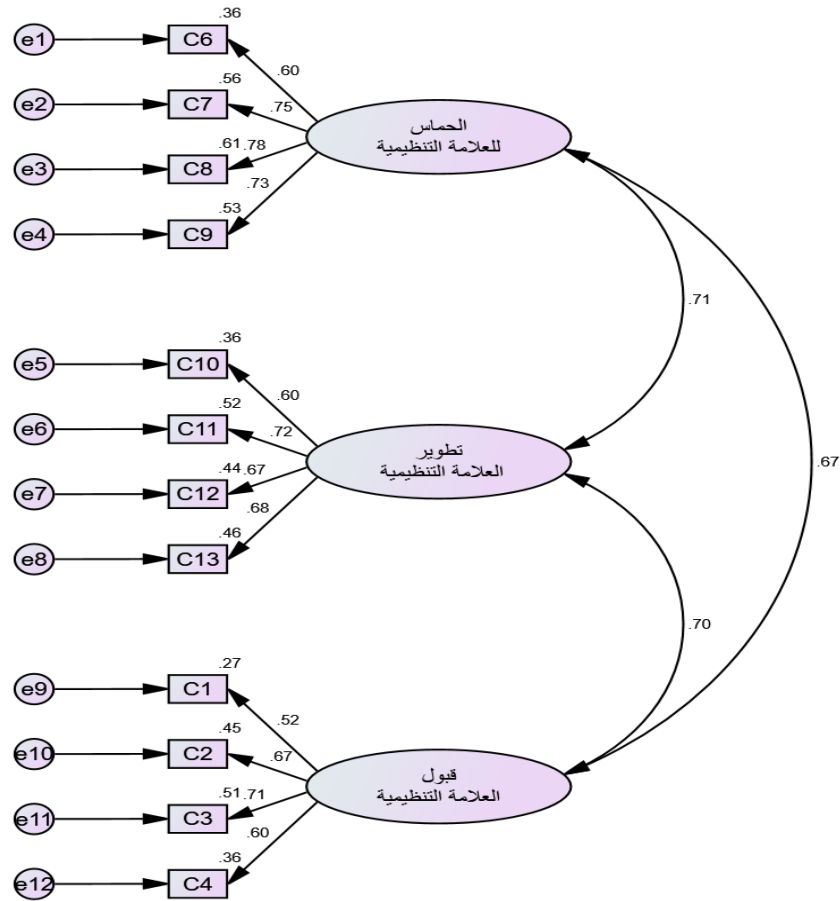
جدول رقم (4-10) Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

4-8-2 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (2-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-11) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	79.824	--	--
DF	51	--	--
CMIN/DF	1.565	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.975	>0.95	Excellent
SRMR	0.035	<0.08	Excellent
RMSEA	0.043	<0.06	Excellent
PClose	0.716	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

4-8-3 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

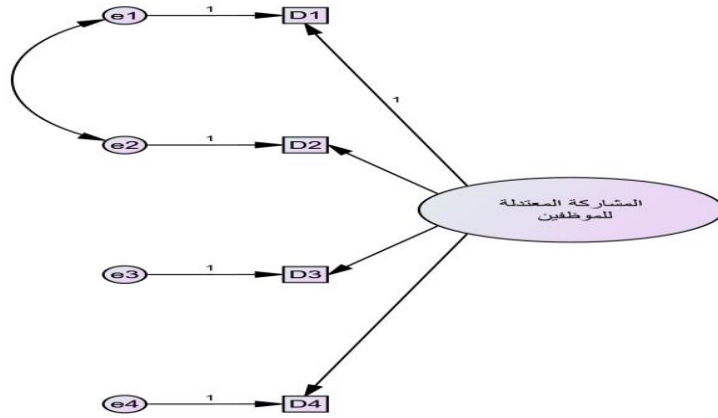
(AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار

الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل

العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك

في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (4-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول رقم (4-12) مؤشرات جودة الطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1.387	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	1.387	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.999	>0.95	Excellent
SRMR	0.009	<0.08	Excellent
RMSEA	0.036	<0.06	Excellent
PClose	0.399	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

9-4 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-13) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)					
التركيز على العملاء	0.863	0.612	0.503	0.867	0.782				
تدريب وتطوير الموظفين	0.758	0.511	0.670	0.758	0.709***	0.715			
التوظيف والاختيار	0.708	0.549	0.486	0.716	0.568***	0.697***	0.741		
تصميم أنظمة العمل	0.688	0.525	0.397	0.697	0.519***	0.630***	0.565***	0.725	
تقييم أداء الموظفين	0.772	0.630	0.670	0.792	0.648***	0.818***	0.590***	0.630***	0.794

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-14) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)			
الحماس للعلامة التنظيمية	0.808	0.515	0.504	0.820	0.718		
تطوير العلامة التنظيمية	0.763	0.447	0.504	0.768	0.710***	0.669	
قبول العلامة التنظيمية	0.722	0.397	0.486	0.735	0.673***	0.697***	0.630

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-15) تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط

	CR	AVE	MaxR(H)
المشاركة المعتدلة للموظفين	0.759	0.457	0.830

10-4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل

الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4-16) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

			Estimate
التدريب_وتطوير_الموظفين	<-->	التركيز_على_العملاء	.710
التوظيف_والإختيار	<-->	التركيز_على_العملاء	.566
تصميم_أنظمة_العمل	<-->	التركيز_على_العملاء	.515
تقييم_أداء_الموظفين	<-->	التركيز_على_العملاء	.644
التوظيف_والإختيار	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.695
تصميم_أنظمة_العمل	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.635
تقييم_أداء_الموظفين	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.815
تصميم_أنظمة_العمل	<-->	التوظيف_والإختيار	.562
تقييم_أداء_الموظفين	<-->	التوظيف_والإختيار	.583
تقييم_أداء_الموظفين	<-->	تصميم_أنظمة_العمل	.623
تطوير_العلامة_التنظيمية	<-->	الحماس_للعلامة_التنظيمية	.710
قبول_العلامة_التنظيمية	<-->	الحماس_للعلامة_التنظيمية	.675
قبول_العلامة_التنظيمية	<-->	تطوير_العلامة_التنظيمية	.693
الحماس_للعلامة_التنظيمية	<-->	التركيز_على_العملاء	.471
تطوير_العلامة_التنظيمية	<-->	التركيز_على_العملاء	.496
قبول_العلامة_التنظيمية	<-->	التركيز_على_العملاء	.321
المشاركة_المعتدلة_للموظفين	<-->	التركيز_على_العملاء	.458
الحماس_للعلامة_التنظيمية	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.469
تطوير_العلامة_التنظيمية	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.494
قبول_العلامة_التنظيمية	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.380
المشاركة_المعتدلة_للموظفين	<-->	التدريب_وتطوير_الموظفين	.519
الحماس_للعلامة_التنظيمية	<-->	التوظيف_والإختيار	.304
تطوير_العلامة_التنظيمية	<-->	التوظيف_والإختيار	.404
قبول_العلامة_التنظيمية	<-->	التوظيف_والإختيار	.410
المشاركة_المعتدلة_للموظفين	<-->	التوظيف_والإختيار	.368
الحماس_للعلامة_التنظيمية	<-->	تصميم_أنظمة_العمل	.465
تطوير_العلامة_التنظيمية	<-->	تصميم_أنظمة_العمل	.382

			Estimate
تصميم أنظمة العمل	<-->	قبول العلامة التنظيمية	.389
تصميم أنظمة العمل	<-->	المشاركة المعتدلة للموظفين	.409
تقييم أداء الموظفين	<-->	الحماس للعلامة التنظيمية	.333
تقييم أداء الموظفين	<-->	تطوير العلامة التنظيمية	.363
تقييم أداء الموظفين	<-->	قبول العلامة التنظيمية	.117
تقييم أداء الموظفين	<-->	المشاركة المعتدلة للموظفين	.495
الحماس للعلامة التنظيمية	<-->	المشاركة المعتدلة للموظفين	.424
تطوير العلامة التنظيمية	<-->	المشاركة المعتدلة للموظفين	.594
قبول العلامة التنظيمية	<-->	المشاركة المعتدلة للموظفين	.424

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

11-4 اختبار الفرضيات :

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب

تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

4-11-1 اختبار الفرضية الأولى :

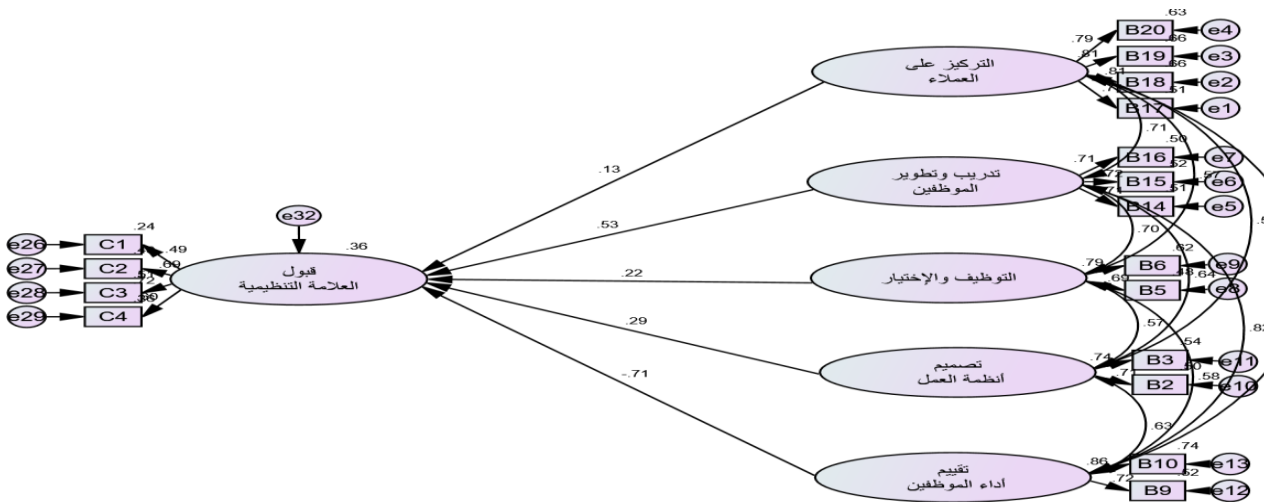
العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية: توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة التنظيمية لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
قبول_العلامة_التنظيمية <--- التركيز_على_العلاء	.053	.049	1.074	.283
قبول_العلامة_التنظيمية <--- تدريب_وتطوير_الموظفين	.223	.105	2.131	.033
قبول_العلامة_التنظيمية <--- التوظيف_والإختيار	.103	.065	1.589	.112
قبول_العلامة_التنظيمية <--- تصميم_أنظمة_العمل	.149	.069	2.177	.029
قبول_العلامة_التنظيمية <--- تقييم_أداء_الموظفين	-.264	.081	-3.257	.001

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-4) العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة

التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية و الحماس للعلامة التنظيمية

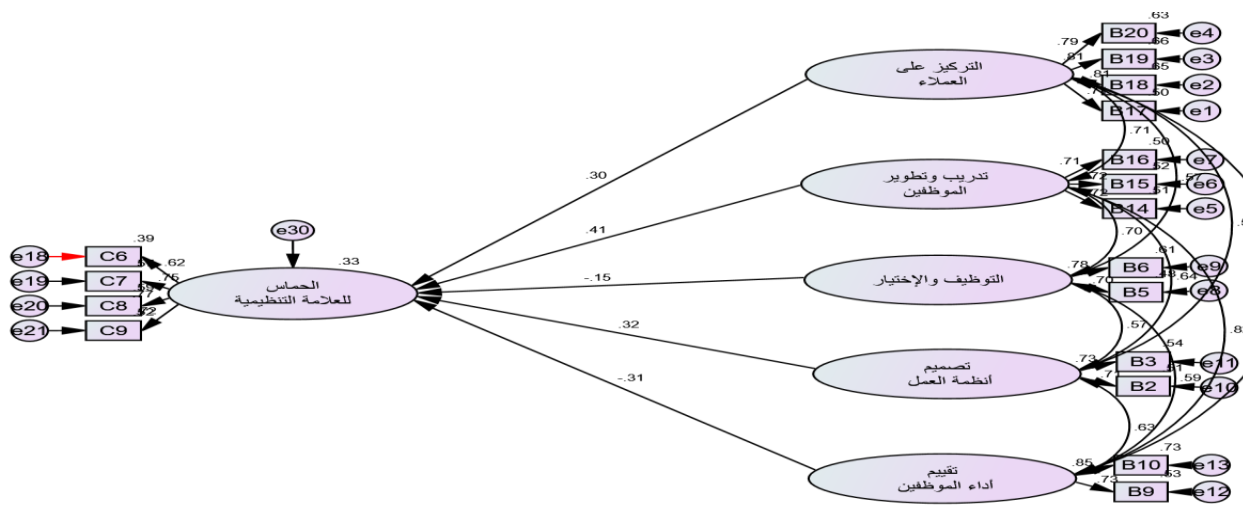
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الحماس للعلامة التنظيمية <--- التركيز_على_العملاء	.213	.078	2.743	.006
الحماس للعلامة التنظيمية <--- تدريب_وتطوير_الموظفين	.291	.153	1.897	.058
الحماس للعلامة التنظيمية <--- التوظيف_والإختيار	-.120	.099	-1.210	.226
الحماس للعلامة التنظيمية <--- تصميم_أنظمة_العمل	.282	.105	2.681	.007
الحماس للعلامة التنظيمية <--- تقييم_أداء_الموظفين	-.195	.109	-1.787	.074

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-5) العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والحماس للعلامة

التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة

التنظيمية

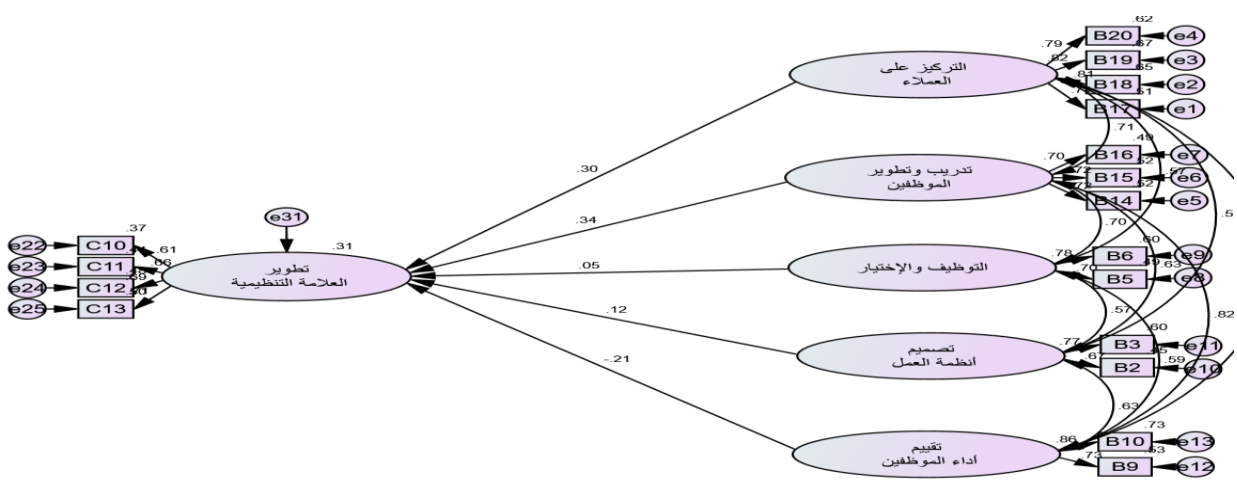
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التركيز_على_العملاء <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.187	.068	2.766	.006
تدريب_وتطوير_الموظفين <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.208	.130	1.599	.110
التوظيف_والإختبار <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.037	.085	.441	.659
تصميم_أنظمة_العمل <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.093	.090	1.037	.300
تقييم_أداء_الموظفين <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	-.116	.093	-1.250	.211

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-6) العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة

التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

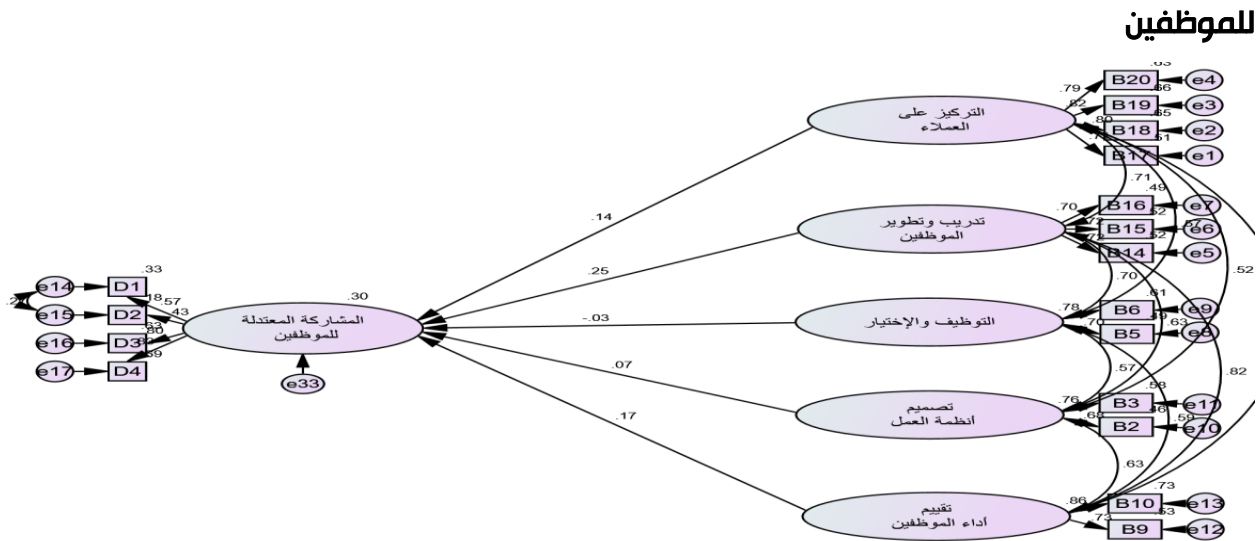
توجد علاقة ايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والمشاركة المعتدلة للموظفين

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- التركيز على العملاء	.111	.078	1.423	.155
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- تدريب وتطوير الموظفين	.192	.152	1.266	.205
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- التوظيف والإختيار	-.029	.100	-.292	.770
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- تصميم أنظمة العمل	.072	.105	.689	.491
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- تقييم أداء الموظفين	.114	.108	1.059	.289

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-7) العلاقة بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية والمشاركة المعتدلة للموظفين



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

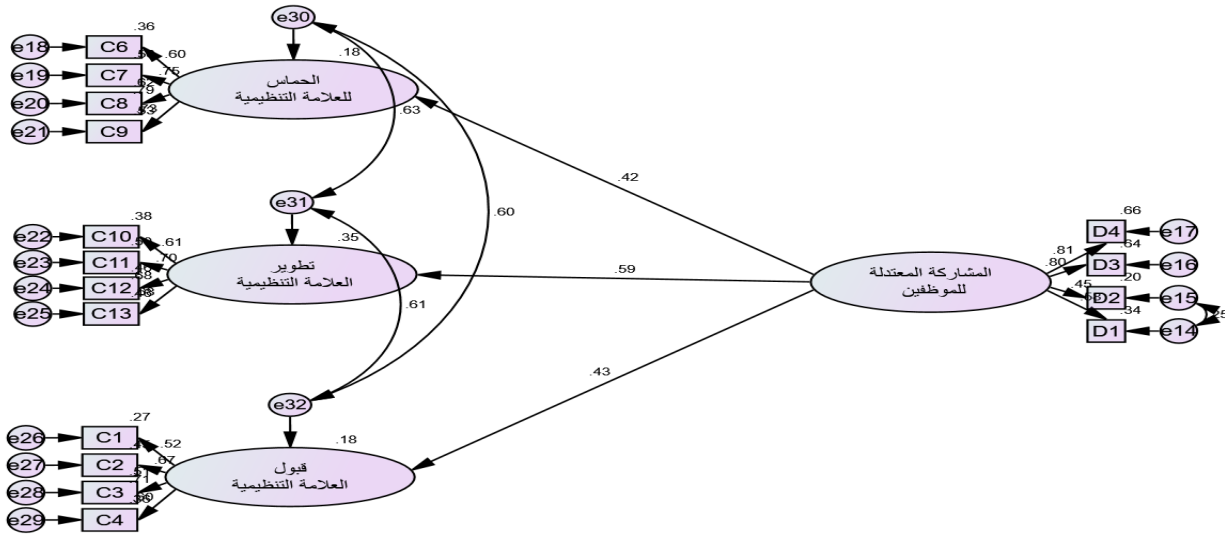
توجد علاقة ايجابية بين المشاركة المعتدلة للموظفين وسلوك العلامة التنظيمية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- الحماس للعلامة التنظيمية	.374	.073	5.090	***
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- تطوير العلامة التنظيمية	.472	.075	6.275	***
المشاركة المعتدلة للموظفين <--- قبول العلامة التنظيمية	.246	.052	4.705	***

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-8) العلاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين وسلوك العلامة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة التنظيمية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

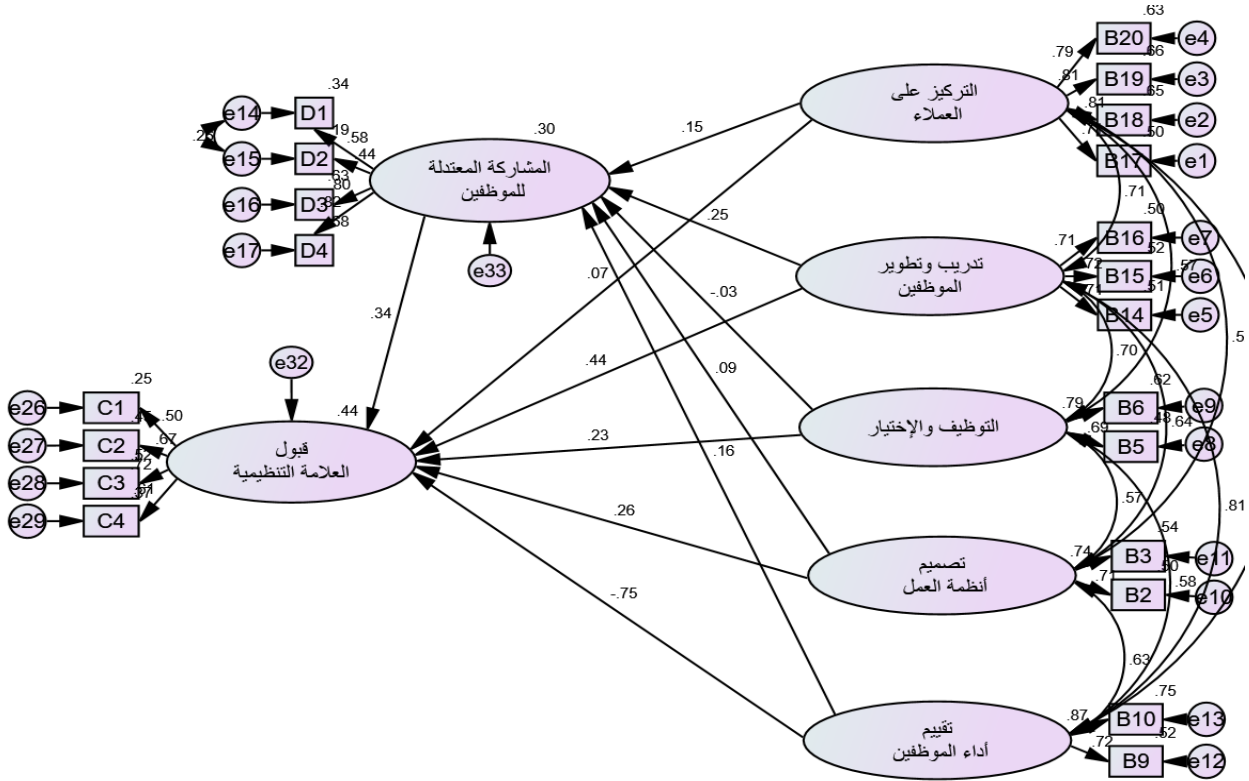
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين التركيز_على_العلاء	.115	.079	1.454	.146
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين تدريب_وتطوير_الموظفين	.193	.154	1.256	.209
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين التوظيف_والإختيار	-.029	.102	-.288	.773
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين تصميم_أنظمة_العمل	.083	.104	.798	.425
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين تقييم_أداء_الموظفين	.112	.107	1.041	.298
<--- قبول_العلامة_التنظيمية التركيز_على_العلاء	.031	.049	.640	.522
<--- قبول_العلامة_التنظيمية تدريب_وتطوير_الموظفين	.189	.103	1.834	.067
<--- قبول_العلامة_التنظيمية التوظيف_والإختيار	.109	.065	1.693	.090
<--- قبول_العلامة_التنظيمية تصميم_أنظمة_العمل	.137	.068	2.029	.042
<--- قبول_العلامة_التنظيمية تقييم_أداء_الموظفين	-.290	.082	-3.539	***
<--- قبول_العلامة_التنظيمية المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.189	.056	3.392	***

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-9) المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية

المدركة للموارد البشرية وقبول العلامة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis)

في البداية يجب التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط (الأثر غير المباشر) والتي تتمثل في

الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2)

وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو

دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج

اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.022	-.016	.116	.220

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.036	-.048	.144	.253

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.006	-.075	.052	.757

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.016	-.046	.093	.469

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.021	-.032	.167	.373

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الابداعية المدركة للموارد

البشرية والحماس العلامة التنظيمية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم

استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات

المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة

المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى

الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

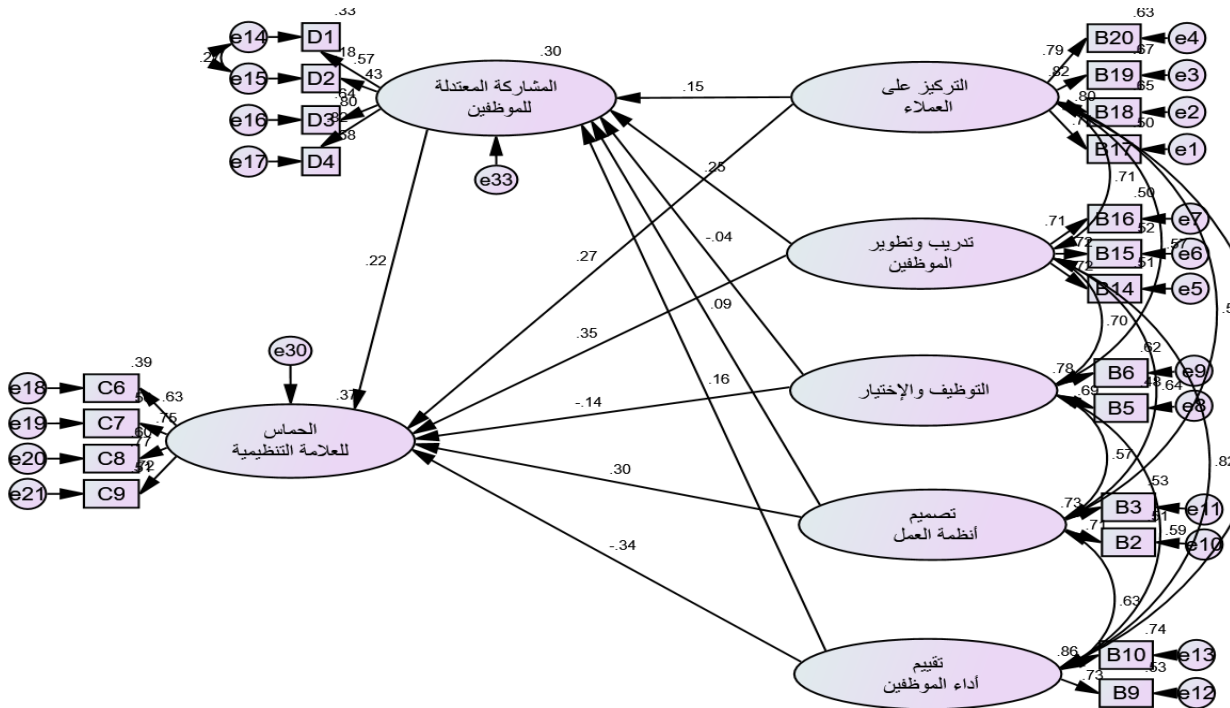
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
<--- المشاركة المعتدلة للموظفين	.114	.078	1.451	.147
<--- المشاركة المعتدلة للموظفين	.189	.153	1.240	.215
<--- المشاركة المعتدلة للموظفين	-.031	.100	-.310	.757
<--- المشاركة المعتدلة للموظفين	.083	.102	.814	.416
<--- المشاركة المعتدلة للموظفين	.111	.107	1.032	.302
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	.192	.076	2.508	.012
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	.252	.151	1.664	.096
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	-.116	.098	-1.181	.237
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	.265	.103	2.569	.010
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	-.216	.108	-2.004	.045
<--- الحماس للعلامة التنظيمية	.201	.079	2.556	.011

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-10) المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية

المدركة للموارد البشرية والحماس للعلامة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis)

في البداية يجب التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط (الأثر غير المباشر) والتي تتمثل في

الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2)

وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.023	-.017	.112	.210

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.038	-.036	.213	.224

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.006	-.087	.056	.644

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.017	-.045	.098	.381

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.022	-.031	.162	.356

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

المشاركة المعتدلة للموظفين تتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة التنظيمية

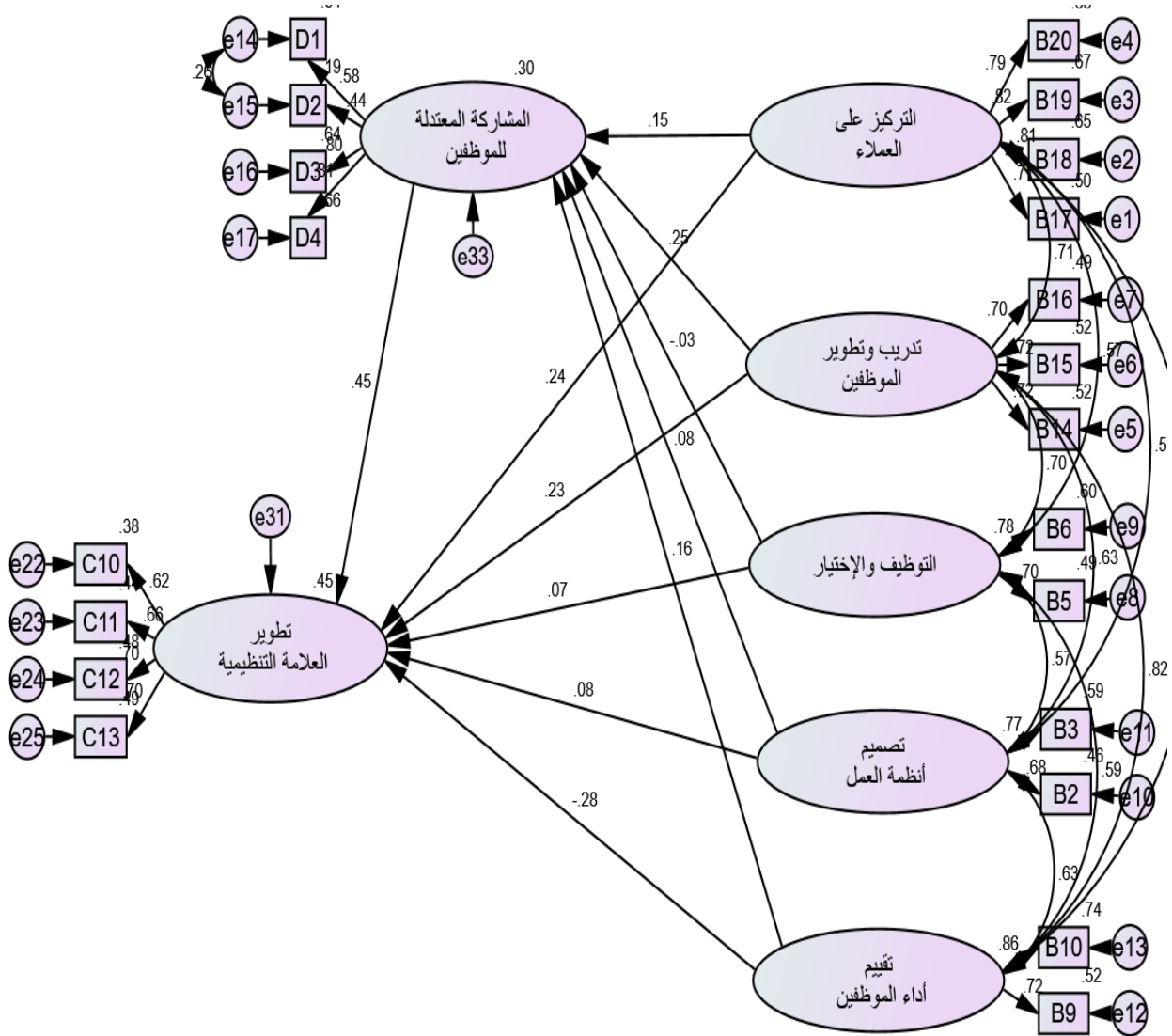
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التركيز_على_العلاء <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.117	.079	1.487	.137
تدريب_وتطوير_الموظفين <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.195	.153	1.272	.204
التوظيف_والإختيار <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	-.028	.101	-.277	.782
تصميم_أنظمة_العمل <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.076	.107	.716	.474
تقييم_أداء_الموظفين <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.111	.109	1.024	.306
التركيز_على_العلاء <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.147	.064	2.292	.022
تدريب_وتطوير_الموظفين <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.140	.124	1.129	.259
التوظيف_والإختيار <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.047	.081	.585	.559
تصميم_أنظمة_العمل <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.065	.085	.765	.444
تقييم_أداء_الموظفين <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	-.159	.089	-1.773	.076
المشاركة_المعتدلة_للموظفين <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.364	.076	4.777	***

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

الشكل (4-11) المشاركة المعتدلة للموظفين يتوسط العلاقة الايجابية بين الممارسات الإبداعية

المدركة للموارد البشرية وتطوير العلامة التجارية



المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis)

في البداية يجب التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط (الأثر غير المباشر) والتي تتمثل في

الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2)

وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو

دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.043	-.036	.163	.248

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.071	-.085	.285	.288

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.010	-.137	.102	.786

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.028	-.097	.162	.558


User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.040	-.078	.240	.395

المصدر: إعداد الباحثه من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

12-4 الخاتمة :

تناول هذا الفصل تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الإستجابة و البيانات الشخصية لأفراد العينة الذين اجريت عليهم هذه الدراسة بالإضافة اساليب تحليل مختلفة لإختبار فرضيات الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها للوصول الى نتائج الدراسة . و يتناول الفصل التالي مناقشة نتائج الدراسة .



الفصل الخامس
(مناقشة النتائج و
التوصيات)

5-0 المقدمة :

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة و مناقشتها وفق نتائج الدراسات السابقة ثم التأثيرات النظرية و التطبيقية و محددات الدراسة و التوصيات .

5-1 ملخص نتائج الدراسة :

- ❖ **تؤثر الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية.**
- 1- يؤثر تصميم أنظمة العمل على قبول العلامة التنظيمية .
- 2- يؤثر تصميم أنظمة العمل على الحماس للعلامة التنظيمية .
- 3- لا يؤثر تصميم أنظمة العمل على تطوير العلامة التنظيمية .
- 4- لا يؤثر التوظيف والإختيار على قبول العلامة التنظيمية .
- 5- لا يؤثر التوظيف والإختيار على الحماس للعلامة التنظيمية.
- 6- لا يؤثر التوظيف والإختيار على تطوير العلامة التنظيمية .
- 7- يؤثر تقييم أداء الموظفين على قبول العلامة التنظيمية .
- 8- لا يؤثر تقييم أداء الموظفين على الحماس للعلامة التنظيمية .
- 9- لا يؤثر تقييم أداء الموظفين على تطوير العلامة التنظيمية .
- 10- يؤثر تدريب وتطوير الموظفين على قبول العلامة التنظيمية .
- 11- يؤثر تدريب وتطوير الموظفين على الحماس للعلامة التنظيمية .
- 12- لا يؤثر تدريب وتطوير الموظفين على تطوير العلامة التنظيمية .
- 13- لا يؤثر التركيز على العملاء على قبول العلامة التنظيمية .
- 14- يؤثر التركيز على العملاء على الحماس للعلامة التنظيمية .
- 15- يؤثر التركيز على العملاء على تطوير العلامة التنظيمية .

❖ لا تؤثر الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية على المشاركة المعتدلة للموظفين .

- 1- لا يؤثر تصميم أنظمة العمل على المشاركة المعتدلة للموظفين .
- 2- لا يؤثر التوظيف والإختيار على المشاركة المعتدلة للموظفين .
- 3- لا يؤثر تقييم أداء الموظفين على المشاركة المعتدلة للموظفين .
- 4- لا يؤثر تدريب وتطوير الموظفين على المشاركة المعتدلة للموظفين .
- 5- لا يؤثر التركيز على العملاء على المشاركة المعتدلة للموظفين .

❖ تؤثر المشاركة المعتدلة للموظفين بصورة ايجابية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية

- 1- تؤثر المشاركة المعتدلة للموظفين على قبول العلامة التنظيمية .
- 2- تؤثر المشاركة المعتدلة للموظفين على الحماس للعلامة التنظيمية .
- 3- تؤثر المشاركة المعتدلة للموظفين على تطوير العلامة التنظيمية .

❖ المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و

سلوك مواطنة العلامة التنظيمية .

- 1- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل و قبول العلامة التنظيمية.
- 2- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل والحماس للعلامة التنظيمية .
- 3- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تصميم أنظمة العمل و تطوير العلامة التنظيمية .
- 4- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار و قبول العلامة التنظيمية .
- 5- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار والحماس للعلامة التنظيمية.
- 6- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التوظيف والإختيار تطوير العلامة التنظيمية .
- 7- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين و قبول العلامة التنظيمية
- 8- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين و الحماس للعلامة التنظيمية.
- 9- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تقييم أداء الموظفين و تطوير العلامة التنظيمية .
- 10- المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين وقبول العلامة التنظيمية.

11-المشاركة المعتدلة للموظفين لانتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين والحماس للعلامة التنظيمية.

12-المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين و تطوير العلامة التنظيمية.

13-المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و قبول العلامة التنظيمية .

14-المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و الحماس للعلامة التنظيمية.

15-المشاركة المعتدلة للموظفين لا تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء و تطوير العلامة التنظيمية.

5-2 مناقشة نتائج الدراسة :

5-2-1 العلاقة بين الممارسات الابداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة

التنظيمية:

اظهرت نتائج الدراسة بأن بعض من ابعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية يؤثر على جزء من ابعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية و البعض الأخر من الأبعاد لم يظهر له أي تأثير و يمكن توضيح ذلك كالآتي (تصميم انظمة العمل و تدريب و تطوير الموظفين يؤثران على كل من قبول و حماس العلامة، و بعد التوظيف و الإختيار ليس له أي تأثير ، و بعد تقييم اداء الموظفين يؤثر فقط على قبول العلامة التنظيمية ، اما بعد التركيز على العملاء فإنه يؤثر على كل من الحماس و تطوير العلامة التنظيمية) حيث أن تبني الشركات للممارسات الإبداعية يقوي و يعزز رضا الموظف عن منظمته و بالتالي يعمل على تعزيز هوية العلامة التنظيمية و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (2012 Binoy) الذي ذكر أن توفير الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية يساعد المؤسسات على نقل انطباع جيد للموظف من خلال استخدام الممارسات التحفيزية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصالح المباشرة للموظفين والتي تهدف إلى التأثير على تصورات الموظفين ومواقفهم . علاوة على ذلك ، فإن

مستويات الرضا المدركة للممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية من قبل الموظفين تشجعهم على أن يكونوا غير أنانيين ومتقنين . هذا يحول عواطفهم إلى الرغبة في الانخراط في سلوكيات خارج الدور التي لا ترتبط على الفور بوظائفهم ولكنها مفيدة لمنظماتهم . وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسات أكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية وخاصة الشركات التي تعتمد على الفريق . و كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Agarwal,2003) حيث اشار الى اهمية إدخال الإبداع في ممارسات الموارد البشرية المختلفة من قبل المنظمات لتعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة .

5-2-2 العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظفين :

توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود علاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و المشاركة المعتدلة للموظفين و هذا لا يتفق مع بعض الدراسات السابقة حيث وجدت دراسة (Guan&other,2018) أن الإدارة عندما تحتفظ بنظام قوي للموارد البشرية من الأرجح أن يشارك الموظفون في عملهم ويشاركوا في صياغة الوظائف . و توصلت دراسة (Edralin,2008) و الى إن أبعاد التدريب والتطوير والتوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتعويض لهم تأثير على المشاركة المعتدلة للموظفين . و ايضا توصلت دراسة (Neirotti,2018) الى أن مشاركة الموظفين تحدث من خلال مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية . من خلال أنظمة الاقتراحات ، ودوائر الجودة ، وممارسات التعاون الأخرى . و يُعزى عدم الإتفاق في نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى الى اختلاف بيئة الأعمال حيث أن تلك الدراسات تمت في بلدان أخرى بالإضافة الى أن الشركات التي تنتهج نهج الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية داخل السودان و في حدود ولاية الخرطوم محدوده .

5-2-3 العلاقة بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

اظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ايجابية بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية ، حيث أن احدى الطرق لكسب ولاء الموظفين هي الأخذ بأرائهم و جعلها موضع الإهتمام الأمر الذي يزيد من ولائهم و يعمل على تشجيعهم للقيام بسلوكيات إيجابية تعزز من هوية علامة منظماتهم و هذا يتفق مع نتائج (Meier,2014) حيث ذكر أن المؤسسات تُظهر اهتمامها بأراء موظفيها من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار ، لذلك ، يعتبر الموظفون الذين يشاركون في عمليات اتخاذ القرار أن عملهم أكثر أهمية ويشعرون بقدر أكبر من المسؤولية تجاه العلامة كما انهم أكثر استعدادا لدعم العلامة بما يتجاوز المتطلبات الرسمية و ذلك عن طريق سلوك مواطنة العلامة التنظيمية . تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bhatti & other,2007) حيث توصل الى وجود علاقة ايجابية بين مشاركة الموظف و التزام الموظف و ذكر أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تقود الموظف لأداء أفضل بكثير بالنسبة لمنافسيه في الصناعة . علاوة على ذلك ، من المهم أن يعرف الموظفون ما يجري في أي مؤسسة حتى يتمكنوا من استخدام المعرفة الموجودة في المنظمة إلى أقصى إمكاناتها ، ونتيجة لذلك ، من المهم أن تستخدم المنظمات برامج مشاركة المعلومات.

5-2-4 الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة للموظفين في العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة

الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية :

خلصت الدراسة الى عدم وجود اي أثر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية) و المتغير التابع (سلوك مواطنة العلامة التنظيمية) . و هذا لا يتفق مع دراسة (Agarwal & others,2012) التي وجدت أن مشاركة العمل تتوسط العلاقة بين تبادل الأعضاء القياديين وسلوك العمل المبتكر . و ايضاً دراسته (Rangus,2017) التي توصلت

الى أن مشاركة الموظف والقدرة الاستيعابية يتوسطان العلاقة بين اللامركزية وأداء الابتكار في الشركة . في حين أن مشاركة أكبر من الموظفين وقدرة أكبر على تحديد واستيعاب المعرفة الخارجية تجعل التأثير على أداء الابتكار للشركة أقوى ، و ذكر (Wallace & others,2016) أن مناخ مشاركة الموظف يتوسط العلاقة الإيجابية بين التركيز الترويجي والإزدهار بحيث تصبح العلاقة أقوى كلما ازداد مناخ مشاركة الموظف و تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الذين يمتلكون تركيزاً ترويجياً عاليًا ومضموناً في السياقات التنظيمية مع مستويات عالية من مشاركة الموظفين ، هم أكثر عرضة للنجاح في العمل ، وبالتالي إظهار مستويات أعلى من الإبداع .

5-3 تأثيرات الدراسة :

5-3-1 التأثيرات النظرية :

تناولت الدراسة موضوع الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و أثرها على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية من خلال المشاركة المعتدلة للموظفين كمتغير وسيط ، و تطرقت الى هذه المتغيرات الثلاثة من عدة محاور ، حيث توصلت النتائج الى أن بعض أبعاد المتغير المستقل (الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية) تؤثر على بعض أبعاد المتغير التابع (سلوك مواطنة العلامة التنظيمية) و البعض الآخر لا يوجد له أثر ، كما لم تجد أي علاقة بين المتغير المستقل و المتغير الوسيط (المشاركة المعتدلة للموظفين) و اوضحت أن العلاقة ايجابية بين المتغير الوسيط و المتغير التابع . بالإضافة الى عدم وجود أي أثر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين . و بما أن هناك ندره في الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية عبر المشاركة المعتدلة للموظفين فإن هذا البحث جمعهم في نموذج واحد لسد هذه الفجوة ، بالإضافة الى انه يثري الأدب النظري .

5-3-2 التأثيرات التطبيقية :

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية كما وجدت علاقة ايجابية بين المشاركة المعتدلة للموظفين و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية كل هذه النتائج توجه متخذ القرار الى تبني ممارسات ابداعية لإدارة الموارد البشرية مما يحفز الموظفين لنهج سلوك ايجابي تجاه منظماتهم و هذا بدوره يعمل على تعزيز هوية العلامة التنظيمية ، كما أن اشراك الموظفين بصورة معتدلة في اتخاذ القرار يخلق الرضا لديهم و يشعروهم بالإنتماء ليزيد من التطوير الذاتي لديهم و من ثم تطوير العلامة تلقائياً . اضافة الى ذلك فإن لسلوك مواطنة العلامة التنظيمية عدد من الآثار الإيجابية على كل من الفرد و المنظمة حيث يعمل على تطوير أداء الفرد و إنتاجيته مما يؤدي الى تحسين الأداء الكلي لفريق العمل و المنظمة بصفه عامة و تطويرها و نجاحها و اضافة ميزة تنافسية لها .

5-4 محددات الدراسة و التوصيات بالبحوث المستقبلية :

- 1- اعتمدت هذه الدراسة على حجم عينه صغير مقارنة بمجتمع الدراسة (385 استبانة) لذلك يفضل إستخدام حجم عينه اكبر .
- 2- تعتبر الحدود الجغرافية احدى محددات هذه الدراسة حيث اقتصرت فقط على ولاية واحدة داخل بلد واحد، مما يحد من تعميم النتائج و يجب على الدراسات المستقبلية توسيع نطاق البحث .
- 3- لم تأخذ الدراسة عدد متساوي من النساء و الرجال، حيث كان عدد النساء اقل مقارنة بعدد الرجال (33% انثى ، 67% ذكر) لذلك يمكن اخذ عينة متساوية في الدراسات المستقبلية .
- 4- استخدام المنهج الوصفي فقط و استخدام الإستبانة تحديداً يعد محددات حيث اوصي بإستخدام مناهج اخرى عند البحث في المتغيرات و ذلك لتوفر الدقة في النتائج .

5- اعتمدت الدراسة على خمسة فقط من ابعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و يجب على البحوث المستقبلية التطرق للأبعاد الأخرى التي لم ترد في هذه الدراسة (تعويض الموظفين) .

6- لم تجد الدراسة اثر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير مما يفتح المجال امام الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال متغير وسيط اخر .

5-5 خلاصة الدراسة :

تناولت الدراسة العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و اثرها على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية من خلال المشاركة المعتدلة للموظفين كمتغير وسيط . تم التفصيل فيها على النحو التالي : **الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)** : المقدمة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة، أهدافها واهميتها والتعريفات الإجرائية **الفصل الثاني (الإطار النظري)** : يحتوي على ثلاثة مباحث، الأول الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية ، الثاني المشاركة المعتدلة للموظفين ، الثالث سلوك مواطنة العلامة التنظيمية **الفصل الثالث (نموذج وفرضيات منهجية الدراسة)** : نظرية الدراسة، نموذج الدراسة ، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر الحصول على البيانات ،مصادر فقرات الاستبيان ،أساليب التحليل الإحصائي **الفصل الرابع (تحليل البيانات)** : يشمل تحليل البيانات الديموغرافية ، التعرف على جودة البيانات من خلال التحليل العاملي ومعامل الفا ثم اختبار صحة الفروض **الفصل الخامس (مناقشة النتائج)** : يشتمل على عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها والتأثيرات النظرية والعملية للدراسة و محددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية .

5-6 الخاتمة :

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة ثم مناقشة هذه الدراسة ، ثم تأثيرات الدراسة النظرية و التطبيقية و محددات الدراسة مع التوصيات بالبحوث المستقبلية و اخيراً خلاصة الدراسة . ثم المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع :

أولاً الكتب :

- 1 Gifford, J., Neathey, F., & Loukas, G. (2006). *Employee involvement: Information, consultation and discretion*. Institute for Employment Studies.

ثانياً : الأوراق العلمية باللغة العربية :

- 1 حبه & وديعة. (2017) *العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية* (Doctoral dissertation, université mohamed khider-biskra).
- 2 سيكاران،أوما (2006) طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية تعريف اسماعيل على بسيوني. دار المريخ للنشر.
- 3 هبة محمد الحسن عثمان، & صديق بلل إبراهيم. (2016) *الإعلان الأخضر وأثره على النية الشرائية الدور الوسيط لاتجاهات العملاء والأثر المعدل للوعي البيئي* (Doctoral dissertation), جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 1- Adamu, L., Ghani, N. H. A. A., & Rahman, M. A. (2017). EMPLOYEE BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE NIGERIA TELECOMMUNICATION SECTOR. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(10), 967-973.
- 2- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230.
- 3- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- 4- Ahn, Y. J., Hyun, S. S., & Kim, I. (2016). City residents' perception of MICE city brand orientation and their brand citizenship behavior: A case study of Busan, South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), 328-353.
- 5- Ahn, Y. J., Kim, I., & Lee, T. J. (2016). Exploring visitor brand citizenship behavior: The case of the 'MICE city Busan', South Korea. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 249-259.
- 6- Alshammari, M. A., Qaied, B. A. A., Al-Mawali, H., & Matalqa, M. (2016). What Drives Employee's Involvement and Turnover Intentions: Empirical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover Intentions?. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 298-306.

- 7- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661-674.
- 8- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- 9- Bondarouk, T., Kees Looise, J., & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- 10- Bos-Nehles, A., & Van Riemsdijk, M. (2014). Innovating HRM Implementation: The Influence of Organisational Contingencies on the HRM Role of Line Managers. In *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 101-133). Emerald Group Publishing Limited
- 11- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300
- 12- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264-284
- 13- Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: Trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51(3), 643-660.

- 14- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46 (5), 626-662.
- 15- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- 16- Chiang, H. H., Chang, A., Han, T. S., & Mcconville, D. (2013). Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behaviour: Multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 39(1), 55-80.
- 17- Edralin, D. M. (2008). Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment. *Asian Journal of Technology Innovation*, 16(2), 67-81.
- 18- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: “The role of trust”. *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- 19- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*.
- 20- Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees’ self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77.

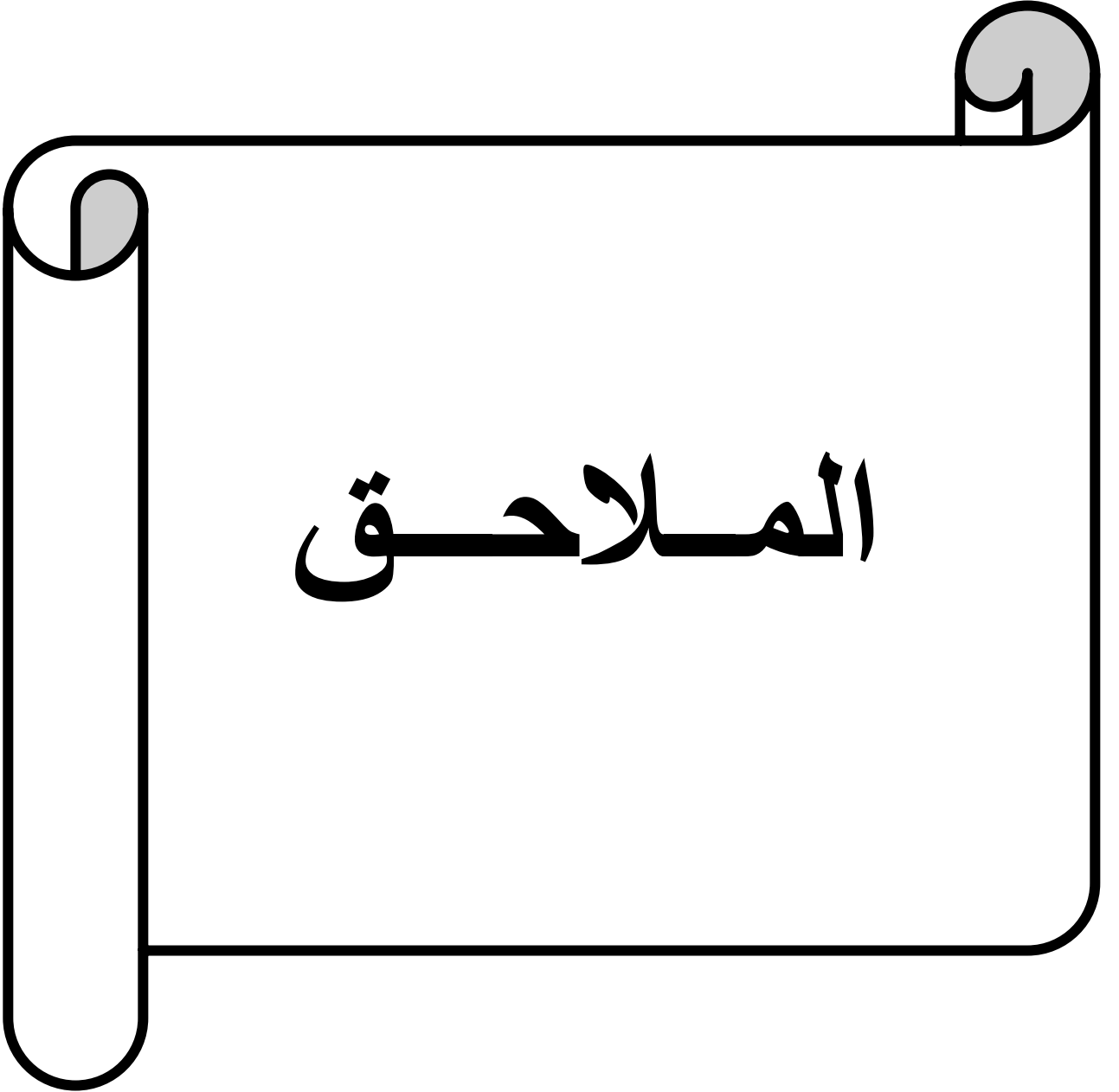
- 21- Jain, H., Mathew, M., & Bedi, A. (2012). HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: a survey of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1006-1018.
- 22- Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal brand management relationship with brand citizenship behavior, job satisfaction and commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36 40 413
- 23- Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal brand management relationship with brand citizenship behavior, job satisfaction and commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36, 408-413.
- 24- Joseph, B. (2012, July). Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in India. In *16th World Congress of the International Labour and Employment Relations Association (ILERA)*.
- 25- Meier, J. (2014). *How to Turn Employees into Brand Ambassadors? A Conceptualization of Antecedents of Employees' Brand Citizenship Behavior and the Mediating Role of Organizational Identification* (Master's thesis, University of Twente).
- 26- Mu, Y., Bossink, B., & Vinig, T. (2018). Employee involvement in ideation and healthcare service innovation quality. *The Service Industries Journal*, 38(1-2), 67-86.
- 27- Neirotti, P. (2018). Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.

- 28- Neirotti, P. (2018). Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- 29- Nirmali, K. A., Ab Yajid, M. S., Khatibi, A., Azam, S. F., & Sudasinghe, S. S. (2017) BRAND CITIZENSHIP BEHAVIORS: A REVIEW ON RELATED CONCEPTS AND EMPIRICAL IMPLICATION. *Research Journal of Business and Management*, 4 (3), 267-275.
- 30- Nouri, B. A., Mousavi, M. M., & Soltani, M. (2016). Internal branding, brand citizenship behavior and customer satisfaction: An empirical study (case study: Keshavarzi Bank of Ardabil). *International Business and Management*, 13(3), 1-11.
- 31- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.
- 32- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227-243.
- 33- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.
- 34- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour.

European Journal of marketing, 50(9/10), 1575-1601.

- 35-** Piehler, R., Schade, M., & Burmann, C. (2017). The Effect of Communication on Employee Brand Understanding, Brand Commitment, and Brand Citizenship Behavior: An Abstract. In *arketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 635-635). Springer, Cham.
- 36-** Porricelli, M. S. (2013). *The antecedents and consequences of brand citizenship behavior*. Nova Southeastern University.
- 37-** Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203.
- 38-** Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2012). RELATIONSHIP BETWEEN BRAND KNOWLEDGE AND BRAND REWARDS, AND EMPLOYEES' BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLES OF BRAND COMMITMENT. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335
- 39-** Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2015). The effect of brand leadership styles on employees' brand citizenship behavior. *Asian Social Science*, 11(18), 86.
- 40-** Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278-1297.

- 41- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- 42- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357
- 43- Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194



الملاحق

ملخص الدراسات السابقة

م	الباحث و السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	متغيرات أخرى	أهم النتائج	المحددات	التوصيات بالبحوث المستقبلية
1	Rico Piehler (2018)	Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions	brand understanding, brand commitment	brand citizenship behaviour	-	تظهر النتائج التجريبية أن فهم العلامة التجارية والالتزام بالعلامة التجارية هما من السوابق الهامة لسلوك مواطنة العلامة التنظيمية . كما تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور الهام لفهم العلامة التجارية ، والذي كان له تأثير أقوى على لسلوك المواطنة للعلامة التنظيمية وجميع أبعاده أكثر من التزام العلامة التجارية.	لا تحتوي هذه الدراسة على متغيرات وسيطة. كما لم تحدد هذه الدراسة أي بعد من أبعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية له الأثر الأكبر على تفاعلات العملاء(الرضا) او الأداء المؤسسي (الأداء المالي و المبيعات) . و أيضاً تتكون العينة من موظفين من شركة سياحة ألمانية واحدة.	يجب إجراء مزيد من البحوث للتحقيق في تأثير أبعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية على تفاعلات العملاء و الأداء المؤسسي . يجب إجراء مزيد من الدراسات التجريبية مع شركات مختلفة ، في صناعات مختلفة ، وفي بلدان أخرى للتحقق من صحة النتائج وتعميمها

2	Paolo Neirotti (2018)	Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma	-	-	-	وقد وجد البحث أن تكثيف العمل يحد من مشاركة الموظفين في التحسين المستمر ، ويلعب دوراً حاسماً في تمكين الموظفين من اكتساب كفاءة شخصية أعلى ، وأداء عمل أفضل ورضاء أعلى من الموظفين .ومع ذلك ، لا يؤثر تكثيف العمالة تأثيراً سلبياً مباشراً على رضا الموظفين عن ظروف عملهم .تعمل بيئة الفريق الداعمة والتنفيذ الناضج للإنتاج المجهود على مستوى المصنع على تخفيف حدة التوتر بين مشاركة الموظفين وتكثيف وتيرة العمل	ترتبط الدراسة بشركة واحد في بلد واحد	اجراء مزيد من البحوث لمعرفة الممارسات التي تؤدي الى نجاح انظمة العمل عالية النجاح
3	Yu Mu , Bart Bossink and Tsvi Vinig (2018)	Employee involvement in ideation and healthcare service innovation quality	Employee involvement in ideation	healthcare service innovation quality	service innovativeness	تشير النتائج التجريبية إلى أن مشاركة الموظف في الخطوط الأمامية ومشاركة الإدارة العليا على التوالي ، وتوليد الأفكار وتطبيق الفكرة يحسنان جودة الإبداع في خدمة الرعاية الصحية .و التأثير الإيجابي لمشاركة الموظفين في الخطوط الأمامية هو أقوى في ظل حالة الإبداع في الخدمات العليا. لا	المدى الجغرافي المحدود للدراسة . صغر حجم العينة	دراسة نفس العلاقات في سياق أوسع ، بعينة اكبر ، اختبار الفرضيات في قطاعات الخدمات الأخرى.

						أثر للمتغير المعدل		
4	Lawi Adamu, Noor Hasmini Abdul Ghani, Maria Abdul Rahman 2017	Employee brand citizenship behavior in the nigeria Telecommunication sector	-	-	-	أن المشكلة التي تواجه مشغلي الاتصالات في نيجيريا ، يمكن حلها إذا كانت إدارة الشركات تشجع سلوكيات العلامات التنظيمية الإيجابية و على وجه التحديد سلوكيات مواطنة العلامة التنظيمية.	-	-
5	K.A.Apeksha , Nirmali Mohd Shukri , Ali Ab Yajid , S. M. Khatibi Azam Ferdous , S.R.Sepalika Sudasinghe (2017)	Brand Citizenship Behaviors: A Review On Related Concepts And Emperical Implication	-	-	-	توفر النتائج الأفكار حول كيفية تقاسم النتائج التجريبية في الدراسات السابقة التي تربط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والمفاهيم والانعكاسات ذات الصلة.	-	يقترح الباحث أن تأثير سلوك مواطنة العلامة التنظيمية يجب أن يخضع لمزيد من الدراسة مع المتغيرات.
6	Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu, (2017)	Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model	Strategic flexibility	Firm performance	innovative HR practices	أن المدى الذي اتبعته الشركات في تبني الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية له تأثير قوي على إنتاجية الموظفين .	استخدام نفس مجموعات الشركات لجمع بيانات المتغيرات . استخدام البيانات المقطعية (المستعرضة)	استخدام مقاييس منفصلة للمتغيرات . استخدام الأبحاث الطولية.

7	Rico Piehler, Ceridwyn King, Christoph Burmann , Lina Xiong (2016)	The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior	brand understanding	realizing brand citizenship behavior	brand identification, and brand commitment in	يتم تحقيق تأثير فهم العلامة التنظيمية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية جزئياً من خلال تحديد العلامة التنظيمية والالتزام بالعلامة التنظيمية	تستثني العوامل السابقة وعوامل الطوارئ الأخرى التي قد تؤثر على مثل هذه النتائج	يجب اجراء مزيد من البحوث حول تأثير فهم العلامة و تحديد العلامة والالتزام بالعلامة على أبعاد سلوك مواطنة العلامة التنظيمية
8	Bagher Asgarnezhad Nouri , Masoume Mir Mousavi , Milad Soltani (2016)	Internal Branding, Brand Citizenship Behavior and Customer Satisfaction: An Empirical Study (Case Study: Keshavarzi Bank of Ardabil)	Internal Branding	Customer Satisfaction	Brand Citizenship Behavior brand Commitment	أظهرت النتائج أن إدارة العلامات التنظيمية الداخلية لها تأثير إيجابي وكبير على التزام العلامة التنظيمية. التزام العلامة التنظيمية له تأثير كبير وإيجابي على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية وسلوك مواطنة العلامة التنظيمية له تأثير كبير وإيجابي على رضا العملاء.	عدم إمكانية تعميم النتائج نسبة لإختلاف التركيب الاقتصادي والجغرافي والثقافي لأستراليا عند تفسير النتائج و هذا يعتبر من محددات الدراسة.	يجب اختبار نموذج هذا البحث بشكل نسبي بين المؤسسات الخاصة من أجل تقييم وجهة نظر الموظفين في الصناعات الخاصة. و كذلك في مؤسسات الخدمات.
9	Young-Joo Ahn , Insin Kim ,, Timothy	Exploring visitor brand citizenship behavior:The case of	-	-	-	تُظهر النتائج أن خمسة عناصر من أدلة العلامة التنظيمية ومكوني إشاعة العلامة التنظيمية لها تأثير كبير على	تركز الدراسة على صناعة متخصصة (صناعة المعارض	استخدام العينات الاحتمالية لإستهداف

	J.Lee (2016)	the 'MICE city Busan', South Korea				تميز العلامة التنظيمية ، في حين أن أحد مكونات إشاعة العلامة التنظيمية ، أي الدعاية ، ليس له تأثير كبير على تميز العلامة التنظيمية . و ان تميز العلامة التنظيمية له تأثير كبير على سلوك مواطنة العلامات التنظيمية .	والمؤتمرات). اطار العينات	الأفراد من اجل جمع بيانات تغطي المدينة بأكملها . إعادة دراسة النموذج النظري في مدن مختلفة
10	Homa Javida, Fatemeh Soleimani Amoli Monfareda, Reza Aghamoosaa , (2016)	Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company	Internal Brand Management	Brand Citizenship Behavior Job Satisfaction brand Commitment	-	أظهرت النتائج أن إدارة العلامة التجارية الداخلية مرتبطة بسلوك مواطنة العلامة التنظيمية. أظهرت النتائج أن إدارة العلامة التجارية الداخلية لديها علاقة إيجابية وهامة مع الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن إدارة العلامة التجارية الداخلية لديها علاقة إيجابية وهامة مع التزام العلامة التنظيمية	-	-
11	Young-joo Ahn, Sunghyup Sean Hyun & Insin Kim)6(201	City Residents' Perception of MICE City Brand Orientation and Their Brand Citizenship Behavior: A Case Study of Busan,	-	-	-	سلوك مواطنة العلامة التنظيمية تم تحديدها من خلال التزام العلامة التنظيمية وأدت إلى فخر العلامة التنظيمية . يمكن أن يؤثر توجه العلامة التنظيمية على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية من خلال	عدم الاشارة اى المستويات المختلفة ل سلوكيات الدور الإضافي (سلوك مواطنة العلامة التنظيمية) .	دراسة مجموعات مختلفة . العينات الاحتمالية .

		South Korea				الالتزام بالعلامة التنظيمية ، وسلوك مواطنة العلامة التنظيمية يعزز الفخر بالعلامة	وجود قيود تتعلق بإطار أخذ العينات .	توسيع نطاق العينة .
12	Marwan Ahmad Alshammari, Bader Ayed AL Qaied, Hamzah Al-Mawali, Mohammad Matalqa (2016)	What Drives Employee`s Involvement and Turnover Intentions: Empirical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover ?Intentions	-	-	-	اظهرت النتائج أن الجاذبية التنظيمية ، ودفع الرضا والدعم التنظيمي لهم ارتباط ايجابي بمشاركة الموظف. يرتبط الرضا الوظيفي بشكل ايجابي مع معدل دوران العمل . المشاركة في العمل لا تتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي ودوران العمل نوايا	تم إنشاء البيانات المستخدمة لغرض هذه الدراسة بشكل عشوائي حيث لا تعكس البيانات الحقيقية	مزيد من التركيز على البيانات الحقيقية التي تعكس الآراء الحقيقية للموظفين
13	Hasnizam Shaari , Salniza Md. Salleh & Zolkafli Hussin (2015)	The Effect of Brand Leadership Styles on Employees' Brand Citizenship Behavior	Brand Leadership Styles	Brand Citizenship Behavior	-	كشفت النتائج أن اساليب قيادة العلامة التنظيمية المعاملات والتحويلية (transactional and transformational brand leadership) لها علاقة ايجابية كبيرة على سلوك مواطنة العلامة التنظيمية ومع ذلك ، فإن قيادة العلامة التنظيمية التحويلية هي أكثر هيمنة في شرح سلوك مواطنة العلامة التنظيمية.	تركز هذه الدراسة على تأثير إحدى ممارسات العلامات التنظيمية الداخلية فقط.	يجب أن يركز البحث المستقبلي على ممارسات العلامات التنظيمية الداخلية الأخرى بالإضافة إلى سياق جديد لتعزيز تفوق المفهوم.
14	Sabrina Verena Helm, Uwe Renk, Anubha	Exploring the impact of employees' self-	employees' self-concept , brand	brand citizenship behaviors	-	إن تطابق العلامة التنظيمية مع الذات الفعلية للموظفين وذاتهم المثالية له تأثيرات مشابهة	السكان العينة غير الممثلة (السكان) ،	استخدام مصادر مختلفة لتقييم هوية

	Mishra (2015)	concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors	&identification brand pride			لهوية العلامة التنظيمية الخاصة بالموظفين. ومع ذلك ، فإن التأثيرات تختلف فيما يتعلق بمتغيرات النتائج الأخرى. تتأثر الشخصية فقط بتوافق العلامة التنظيمية مع الذات المثالية ، في حين لا يتأثر سلوك مواطن العلامة التنظيمية إلا من خلال تطابق العلامة التنظيمية مع الذات الفعلية. ترتبط هوية العلامة التنظيمية بشكل إيجابي بشخصية الهوية و سلوك مواطن العلامة التنظيمية ؛ شخصية الهوية أيضا تؤثر على. سلوك مواطن العلامة التنظيمية	التغطية المحدودة ومعلومات الاتصال التي عفا عليها الزمن.	العلامة و شخصية الهوية وسلوك مواطن العلامة التنظيمية ؛ واستخدام العلامات التنظيمية الوهمية أو التلاعبات التجريبية للفخر ولزيادة الصلاحية الداخلية.
15	Ezgi Erkmen , Murat Hancer) 2015(Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust"	brand commitment	brand citizenship behaviors	trust	وتكشف النتائج أن ثقة العلامة التنظيمية لها تأثير كبير على سلوكيات مواطن العلامة التنظيمية ، فضلا عن أنها تتوسط تأثير التزام العلامة التنظيمية على هذه السلوكيات.	أجريت الدراسة في شركة طيران معينة ، لم تقم الدراسة بالتحقيق في جميع العوامل المؤثرة على سلوكيات الموظفين المتعلقة بالعلامة التنظيمية. لم تجد هذه الدراسة أي أثر مهم لالتزام العلامة التنظيمية.	قد يتم إجراء أبحاث مستقبلية في شركات مختلفة من أجل تعميم النتائج على عدد أكبر من السكان. الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستفيد من تحليل متغيرات

								التحكم الإضافية.
16	Munyaradzi W. Nyadzayo a, Margaret J. Matanda b , Michael T. Ewing (2015)	The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee- perceived brand image	franchisor support	brand commitment, brand citizenship behavior	franchisee- perceived brand image	وأظهرت النتائج أن التزام العلامة التنظيمية وسلوك مواطنة العلامة التنظيمية يتوسطان تأثير دعم مانح الامتياز على صورة العلامة التنظيمية التي تحمل علامة الامتياز. ومع ذلك ، فإن تأثير دعم مانح الامتياز على صورة العلامة التنظيمية ذات الامتياز من خلال الالتزام بالعلامة التنظيمية هو أعلى بالنسبة لأصحاب الامتيازات مع خبرة أقل مقارنة مع نظرائهم الأكثر خبرة	في حين قد تكون النتائج قابلة للتعميم على بلدان وسياقات أخرى ، يجب أن يؤخذ في الاعتبار التركيب الاقتصادي والجغرافي والثقافي عند تفسير النتائج.	اختبار تأثير التأثيرات بين الثقافات أو بلد المنشأ على العلاقات التي تم بحثها في هذه الدراسة. يمكن أيضاً التحقق من كيفية تأثير العوامل التي تم بحثها في هذه الدراسة على نتائج العلامة التنظيمية الأخرى ، مثل حقوق ملكية العلامة التنظيمية .
17	Almudena	Implementing	-	-	-	توضح الورقة أن ممارسات	لم يتم تحليل العديد من ممارسات إدارة	تعتبر العلاقة

	Cañibano (2013)	innovative HRM: trade- employee off effects on well-being				إدارة الموارد البشرية الإبداعية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية وسلبية على السواء . وعلاوة على ذلك ، فإنها تخلق المبادلات بين الأبعاد الثلاثة للرفاهية .في حين أنها تزيد من رفاه الموظف على بعد واحد	الموارد البشرية الإبداعية (مثل مرونة المهام ، ونظم التعويض ، وممارسات التطوير ، إلخ). هناك عوامل يمكن أن تشكل طريقة فهم الأشخاص للممارسات الجديدة وتأثيراتها لم يتم اكتشافها	بين ادارة الموارد البشرية و بعض المفاهيم الأخرى منفذ لإجراء مزيد من الدراسات
18	Edwinah Amah Augustine Ahiauzu (2013)	Employee involvement and organizational effectiveness	Employee involvement	organizational effectiveness	-	شاركة الموظف يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية (الربحية ، الانتاجية ،حصة السوق)	أجريت فقط في القطاع المصرفي ، لم يتم استرجاع كل الاستبيانات المقدمة .	إجراء مزيد من البحوث الموضوع في قطاعات أخرى .
19	Matthew S. Porricelli (2012)	The antecedents and consequences Of brand citizenship behavior	-	-	-	تشير النتائج إلى وجود علاقة سببية بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى كبرياء العلامة التنظيمية. العلاقة السببية بين سلوك مواطنة التنظيمية والالتزام بالعلامة التنظيمية لم تكن مدعومة بشكل عام. تم	حجم العينة تحيز الاستجابة	أخذ عينة اكبر. ، يجب إجراء المزيد من الأبحاث لفهم العلاقة بين سلوك المواطنة للعلامة التنظيمية

						<p>العثور على فخر العلامة التنظيمية للتوسط في العلاقة بين سلوك مواطنة العلامة التنظيمية والالتزام بالعلامة التنظيمية</p>		<p>والالتزام بالعلامة التنظيمية</p>
20	<p>Hasnizam Shaari Salniza Md. Salleh Zolkafli Hussin (2012)</p>	<p>Relationship between brand knowledge and Brand rewards, and employees' brand Citizenship behavior: Of the mediating roles brand commitment</p>	<p>brand knowledge Brand rewards</p>	<p>brand Citizenship behavior</p>	<p>brand commitment</p>	<p>التزام العلامة التجارية يتوسط جزئياً في العلاقة بين معرفة العلامة التنظيمية ومكافآت العلامة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.</p>	<p>عينة صغيرة .</p>	<p>الأبحاث المستقبلية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عينة أكبر وعلامات تجارية في صناعات أخرى.</p>
21	<p>Hsu-Hsin Chiang Aihwa Chang and Tzu-Shian Han) (2012</p>	<p>A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction</p>	-	-	-	<p>المستوى الفردي أن امتلاك الموظفين للعلامة النفسية للموظفين له آثار إيجابية على سلوكيات المواطن التنظيمية ، كما أن جميع عوامل هذين البندين ترتبط بشكل إيجابي . و على المستوى التقاطعي أن إدارة الموارد البشرية المتمحورة حول العلامة التجارية لها آثار إيجابية على ملكية العلامة التجارية النفسية و سلوكيات المواطن التجارية. سلوكيات المواطن ذات</p>	<p>تم جمع البيانات في هذا البحث من 26 فندقاً لم يتم اختيارها عشوائياً من أسواق تايوان ؛ لذلك ، فإن قابلية تعميم نتائج البحث على الصناعة بأكملها أو صناعات أخرى محدودة .</p>	<p>يمكن جمع البيانات باستخدام عينة عشوائية أو من صناعات مختلفة .</p>

						<p>العلامات التجارية على مستوى المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء. ملكية العلامة التجارية النفسية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة وسلوكيات المواطنة</p>		
22	Dr.Binoy Joseph (2012)	Innovative human resource practices and Employee outcomes in software firms in India	Innovative human resource practices	<p>job satisfaction, organizational commitment organizational citizenship behavior</p>	<p>job satisfaction, organizational commitment</p>	<p>وقد أكدت النتائج دور المتغيرات المتداخلة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تأسيس العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية كما إن ممارسات الموارد البشرية المبتكرة لها تأثير إيجابي على خلق الرضا الوظيفي بين الموظفين .</p> <p>إن ممارسات الموارد البشرية المبتكرة لها تأثير إيجابي على خلق الالتزام التنظيمي بين الموظفين.</p> <p>إن ممارسات الموارد البشرية المبتكرة لها تأثير إيجابي على خلق سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين</p>	-	<p>يجب أن تركز المزيد من الدراسات على تحديد ومقارنة مفهوم المدراء والمدراء التنفيذيين ومحترفي البرمجيات حول ممارسات الموارد البشرية المبتكرة للشركة.</p> <p>إستخدام الدراسة الطولية</p>
23	Rhokeun Park ,	Employee involvement	employee		capital		المحدودية في	استخدام مقاييس

	Eileen Appelbaum and Douglas Kruse (2010)	and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis	involvement	group incentives	intensity	<p>حققنا في الدور المعتدل لكثافة رأس المال على العلاقات بين مشاركة الموظفين وحوافز المجموعة ، ودور الوساطة في الالتزام التنظيمي بشأن آثار مشاركة الموظفين وحوافز المجموعة على نية دوران</p> <p>وكشفت التحليلات الواردة في هذه المقالة أن ممارسات مشاركة الموظفين أكثر فعالية في الشركات كثيفة رأس المال في حين أن حوافز المجموعة أكثر فعالية في الشركات كثيفة العمالة في الحد من نية دوران وتحسين الالتزام التنظيمي .</p>	مقاييس المتغيرات التابعة ؛ على وجه التحديد ، فإنه يستخدم بندين لقياس الالتزام التنظيمي وعنصر واحد لقياس نية دوران	متعددة لتحسين موثوقية القياس .
24	Tanya Bondarouk , Jan Kees Looise and Bart Lempsink (2009)	Framing the implementation of HRM innovation HR professionals vs line managers in a construction company	-	-	-	<p>أوضحت النتائج التجريبية كيفية تفسير طبيعة وقيمة وأسباب الإبداع في إدارة الموارد البشرية من قبل المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ، وأن الأطر غير المتسقة أدت إلى نتائج انحرفت عن تلك المتوقعة .</p>	-	-
25	Chung-Jen Chen, Jing-	Strategic human resource practices and	Strategic human	innovation performance	knowledge management	<p>أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً</p>	التصميم المستعرض .	إستخدام التصميم الطولي

	Wen Huang (2009)	innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity	resource practices		capacity	إيجابياً بقدرة إدارة المعرفة والتي بدورها لها تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي . كما توفر النتائج دليلاً على أن قدرة إدارة المعرفة تلعب دور الوساطة بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية و الأداء الإبداعي .	قد توجد مشكلة مشتركة للدراسة على المستوى التنظيمي تتعلق بما إذا كانت الاستجابة الفردية يمكن أن تمثل الحالات على مستوى الشركة المقصودة	. استخدام مقاييس موضوعية لقياس الأداء الإبداعي يمكن التحقق منها بشكل مستقل
26	Connie Zheng , Grant O'Neill , Mark Morrison (2008)	Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices	-	-	-	أن عضوية المجموعات تتأثر بعدة عوامل ، بما في ذلك الملكية والعمر وحجم الشركات . أثرت هذه الخصائص على دوافع وقدرة وقدرة الشركات في العينة على اعتماد ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء يتبين أن مدى تبني الشركات لممارسات الموارد البشرية المبتكرة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج الموارد البشرية وأداء الشركة	-	-
27	Divina M. Edralin (2008)	Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational	Innovative human resource management (HRM) practices	employee job involvement organizational commitment	-	تكشف النتائج أن الشركات الموضوعية تقوم على نطاق واسع بتنفيذ العديد من الممارسات الإبداعية المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعزز مشاركة الموظف الوظيفي والالتزام التنظيمي	اقتصرت الدراسة على بلد محدد و لذلك هناك قيود على تعميم النتائج	إجراء الدراسة في بلدان مختلفة . إجراء مزيد من الدراسات لتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية

		commitment						الإبداعية الأخرى
28	Ashok Som (2008)	Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India	Innovative human resource management	corporate performance	-	وجد الاستطلاع أن ممارسات التوظيف والتعويض الإبداعية لها علاقة إيجابية كبيرة مع أداء الشركة .ولوحظ أن التوظيف ، ودور إدارة الموارد البشرية وممارسات التعويض يبدو أنهما يتغيران بشكل كبير داخل الشركات الهندية في سياق التحرير الاقتصادي في الهند .لم يكن التعاضد (التأزر) بين ممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية مهما في تعزيز أداء الشركات أثناء عملية التحرير	التصميم المستعرض (المقطعي) . عدم استخدام مقاييس متعددة لمتغير الأداء . صغر حجم العينة	توسيع حجم العينة
29	Tanuja Agarwala (2003)	Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation	Innovative human resource practices	organizational commitment	-	وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و أن المدى المدرك لإدخال الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات كان أهم مؤشر للإلتزام التنظيمي	أحد القيود على الدراسة الحالية هو أنها ركزت فقط على المنظمات التي لها سمعة بأنها ذات توجه ابداعي " فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية لديها .لم يتم تضمين المنظمات التي تشتهر بأنها "تقليدية" في توجهاتها في	دراسة مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات ذات التوجه الإبداعي قد تزيد من إثراء النتائج. يقترح على الدراسات المستقبلية استخدام

							<p>مجال الموارد البشرية كجزء من الدراسة .</p>	<p>المتغيرات الوسيطية ، مثل الصناعة وحجم المنظمة والملكية وذلك للحصول على رؤى إضافية حول هذه المسألة</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	--



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إستبانه بحث لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان :

(الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة للموظفين في العلاقة بين

الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة

التنظيمية)

**The Mediating Role Of Employee Involvement In The
Relationship Between Innovative Human Resource
Practices And Brand Citizenship Behavior**

إعداد :

أميمة مهدي آدم الكيس

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة

المحترم

السلام عليكم ورحمة اله تعالى و بركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية حول (الدور الوسيط للمشاركة المعتدلة للموظفين في العلاقة بين الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية و سلوك مواطنة العلامة التنظيمية) كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال و يشرفني ان أتلقى مشاركتكم من خلال خبراتكم العملية حتى أتمكن من إنجاز هذه الدراسة و المساهمة في المعرفة ، مع التأكيد على أن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرا حسن تعاونكم

سلوك مواطنة العلامة التنظيمية : سلوكيات فردية يقوم بها الموظفين بغرض دعم وتعزيز أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية (تعزيز العلامة التنظيمية) .

المشاركة المعتدلة للموظفين : مستوى مشاركة الموظفين للمعلومات والمعرفة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

أولاً : البيانات الشخصية :

1. النوع :

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية :

أقل من 25 من 25 - 34 من 35 - 44
 من 45 - 54 من 55 فأكثر

3. المستوى التعليمي :

دون الجامعي جامعي فوق الجامعي

4. نوع التخصص :

علوم إدارية علوم طبية علوم حاسوب
 علوم هندسية علوم إجتماعية
 أخرى
أذكرها

5. المهنة :

موظف رئيس قسم نائب مدير
 مدير عام أخرى
أذكرها

6. سنوات الخدمة بالمنظمة :

أقل من 5 5 - 10 11 - 15
 16 - 20 21 فأكثر

ثانياً: قياس متغيرات الدراسة :

1 | العبارات المتعلقة بأبعاد الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية :

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة :

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تصميم أنظمة العمل						
1	تستخدم إدارة الموارد البشرية الموظفين الذين لديهم قدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة .					
2	يتم استخدام استراتيجيات التناوب الوظيفي .					
3	يتم استخدام جداول عمل مرنة .					
4	لدى الشركة نظام معلومات موارد بشرية فعال .					
التوظيف والإختيار						
1	تقوم الشركة بإجراء مقابلات سلوكية للمتقدمين الجدد للوظائف .					
2	تتم عملية الإختيار وفقاً للثقافة و القيم التنظيمية .					
3	يتم اختيار المرشحين الداخليين للمناصب الإدارية .					
4	الشركة تتيح المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة.					
تقييم أداء الموظفين						
1	يسمح للموظفين الإداريين مناقشة قرارات تقييم أدائهم .					
2	تقدم إدارة الموارد البشرية للموظفين شرحاً واضحاً لسياسة تقييم الأداء و كيفية تنفيذها .					
3	يتم تقييم الأداء بناءً على الأداء الفعلي للفرد .					
4	يتم تدريب الرؤساء و المسؤولين على مهارات تقييم الأداء .					

تدريب وتطوير الموظفين					
					1 تلتزم الشركة بتنفيذ البرامج التدريبية .
					2 تعتمد الشركة على نظام تدريب الفريق لإنجاز المهام . م .
					3 يتم إختيار أعضاء فرق المشاريع بمهارات محددة مما يشجع الموظفين على تعلم و معرفة المزيد .
					4 تشجع الشركة الموظفين على إستخدام كل المهارات التي تعلموها من الدورات التدريبية .
التركيز على العملاء					
					1 تستخدم ملاحظات العملاء في تقييم أداء الموظفين .
					2 تستخدم ملاحظات العملاء في برامج توجيه الموظفين .
					3 يتم أخذ ملاحظات العملاء في الإعتبار عند تدريب الموظفين .
					4 تعتبر الشركة أن ملاحظات العملاء تسهل من عملية التطوير المستمر للموظفين .

١٢ العبارات المتعلقة بسلوك مواطنة العلامة التنظيمية:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
قبول العلامة التنظيمية						
1	أنا دائماً متعاون مع زملاء .					
2	لدي موقف ايجابي تجاه العملاء وزملاء العمل الآخرين .					
3	اسعى دائماً لفهم جميع وجهات النظر المتعلقة بالعلامة التنظيمية .					
4	انتقبل القيام بتحمل مسؤوليات إضافية متى ما طلب مني ذلك.					
الحماس للعلامة التنظيمية						
1	أقوم بإتباع القواعد و الاجراءات المتعلقة بالعلامة حتى عند عدم اهتمام اي شخص بها .					
2	قبل إتخاذ أي قرار أضع في إعتباري تأثيره على العلامة .					
3	أنا مستعد لحماية سمعة العلامة .					
4	أنا حريص على إخبار الأفراد أخبار جيدة عن العلامة .					
5	أعمل على توضيح سوء فهم الآخرين للعلامة .					
تطوير العلامة التنظيمية						
1	اشارك بتقديم مقترحات لتحسين العلامة الداخلية .					
2	أسعى دائماً الى زيادة معرفتي عن العلامة .					
3	اقوم بتدوين و توصيل ملاحظات العملاء حول العلامة للإدارة .					
4	أنا على استعداد للمساهمة في تكييف مفهوم هوية العلامة التجارية لإحتياجات السوق المتغيرة .					

١3 العبارات المتعلقة بالمشاركة المعتدلة للموظفين :

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة :

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	يستشيرني مديري فيما يتعلق بكيفية تنظيم العمل .					
2	أتناقش مع مديري بصورة غير رسمية قبل إتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي .					
3	يعمل مديري على تحقيق توافق في الآراء بين الموظفين لخلق جو عمل لطيف .					
4	يحصل مديري على موافقة المجموعة فيما يتعلق بالمسائل المهمة قبل المضي قدما .					

اسماء محكمي إستبانة البحث :

م	الإسم	الدرجة الوظيفية	القسم
1	د. عبد السلام ادم حامد	رئيس قسم إدارة الأعمال	إدارة الأعمال
2	د. ميسون علي عبد الكريم	رئيس قسم التسويق	التسويق
3	د. امينة عبد القادر علي	رئيس القسم العام	ادارة الأعمال
4	أ. تيسير فضل سيد أحمد	محاضر	ادارة الأعمال + التسويق

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

D	D	D ²	D	C ⁴	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B ⁹	B	B	B ⁶	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
4	3		1	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	3	2	5	16	15	14	20	19	18	17				
D	.8																												
4	38																												
D	.4	.6																											
3	90	53																											
D	.3	.2	1.1																										
2	64	60	17																										
D	.3	.3	.40	.7																									
1	76	13	8	51																									
C	.1	.1	.24	.1	.7																								
4	46	22	9	54	53																								
C	.1	.1	.15	.1	.2	.4																							
3	29	31	9	08	50	19																							
C	.1	.0	.18	.1	.2	.2	.4																						
2	09	89	6	01	47	11	66																						
C	.1	.1	.08	.1	.1	.1	.1	.3																					
1	00	27	1	50	20	35	29	07																					
C	.1	.1	.12	.1	.1	.1	.1	.0	.4																				
1	77	71	5	49	38	31	20	85	31																				
3																													
C	.2	.2	.26	.2	.1	.1	.1	.1	.2	.7																			
1	67	44	4	07	91	64	50	26	85	44																			
2																													
C	.1	.1	.17	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.3																		
1	37	42	6	24	56	51	48	99	91	19	40																		
1																													
C	.1	.1	.22	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.4																	
1	65	83	4	50	50	34	26	29	55	45	67	27																	
0																													
C	.1	.1	.15	.0	.2	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.1	.4																
9	31	39	2	65	01	55	73	01	58	29	22	23	59																
C	.1	.1	.17	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.1	.2	.5															
8	76	70	3	40	96	57	95	00	77	12	70	47	93	07															
C	.1	.1	.11	.1	.2	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.1	.2	.2	.5														
7	13	23	2	11	12	39	40	22	83	12	87	48	52	95	19														
C	.1	.1	.16	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.2	.2	.5													

D D D D C C C C C C C C C C B B B B B B B B B
 4 3 D2 1 C4 3 2 1 13 12 11 10 9 8 7 6 10 B9 3 2 B6 5 16 15 14 20 19 18 17
 6 78 76 2 37 04 40 40 09 32 75 31 27 95 32 79 47

B
 1 .3 .2 .11 .2 .0 .0 .0 .1 .2 .0 .1 .1 .1 .0 .1 .9
 0 27 64 4 10 37 50 51 37 29 06 76 13 14 88 77 61 33

B .2 .2 .18 .2 .0 .0 .0 .1 .1 .2 .0 .1 .1 .1 .1 .6 1.0
 9 49 21 3 15 16 61 57 13 37 29 99 63 05 70 53 59 03 06

B .1 .1 .12 .0 .0 .0 .0 .0 .1 .1 .0 .1 .1 .0 .1 .1 .3 .30 .7
 3 46 98 2 97 95 76 86 40 47 51 85 04 26 91 15 71 55 5 59

B .1 .1 .09 .1 .1 .1 .1 .0 .0 .1 .0 .0 .1 .1 .1 .1 .2 .28 .3 .5
 2 78 40 3 39 80 15 19 57 65 55 70 68 32 45 82 71 33 3 39 58

B .1 .1 .13 .1 .1 .1 .1 .0 .1 .1 .1 .1 .0 .1 .1 .1 .3 .40 .2 .2 1.0
 6 96 99 7 76 67 62 65 71 38 31 23 37 86 40 30 02 49 3 85 36 00

B .1 .1 .13 .1 .0 .0 .1 .0 .1 .1 .0 .1 .0 .1 .1 .0 .2 .24 .2 .1 .45 .6
 5 43 27 7 54 88 87 34 67 25 45 86 46 58 13 35 79 84 0 35 46 2 87

B
 1 .2 .1 .14 .1 .0 .0 .1 .1 .1 .1 .0 .1 .1 .1 .1 .3 .30 .2 .1 .33 .2 .6
 6 24 79 5 35 90 87 48 06 20 51 85 47 64 29 53 72 82 7 23 84 6 62 74

B
 1 .2 .2 .13 .2 .0 .1 .1 .0 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .4 .33 .2 .2 .29 .2 .3 .7
 5 06 01 7 08 25 32 03 88 43 36 20 01 13 42 38 75 34 6 33 07 1 11 66 02

B
 1 .2 .2 .15 .1 .0 .1 .1 .0 .1 .2 .1 .2 .1 .1 .1 .2 .4 .40 .3 .2 .37 .2 .3 .3 .8
 4 74 27 0 92 72 08 23 79 62 20 04 11 15 80 42 03 48 3 05 17 9 64 62 92 27

B
 2 .2 .2 .22 .1 .0 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .2 .1 .2 .4 .32 .2 .1 .28 .2 .3 .3 .7
 0 68 69 9 75 81 12 54 14 61 98 25 72 74 12 75 19 26 4 73 92 3 36 41 53 48 78

B
 1 .2 .2 .26 .2 .0 .1 .1 .1 .2 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .3 .33 .2 .1 .33 .2 .3 .3 .3 .5 .8
 9 36 70 4 21 73 10 15 14 24 60 16 64 65 88 10 02 55 9 44 75 6 70 13 19 32 33 70

B
 1 .1 .1 .22 .1 .0 .1 .1 .0 .1 .2 .0 .1 .1 .1 .1 .1 .3 .39 .2 .1 .33 .2 .2 .2 .3 .4 .5 .8
 8 86 77 3 02 72 11 34 63 78 36 92 54 76 78 52 59 68 6 48 78 1 03 69 74 04 96 75 27

B
 1 .1 .1 .16 .1 .0 .0 .0 .0 .1 .1 .0 .1 .1 .1 .1 .1 .3 .33 .2 .1 .31 .2 .2 .2 .2 .4 .4 .5 .8
 7 64 80 5 51 43 47 95 69 53 59 60 78 29 37 21 60 62 0 50 88 3 40 68 94 96 33 77 03 29

Condition number = 47.880

Eigenvalues

6.249 1.895 1.206 1.068 .932 .712 .672 .641 .564 .519 .481 .435 .411 .386 .378 .363 .329 .300
 .279 .273 .257 .224 .213 .197 .170 .160 .145 .138 .131

Determinant of sample covariance matrix = .000

Sample Correlations (Group number 1)

D D D D C C C C C C C C C C C B B B B B B B B B B B
 4 3 2 1 4 3 2 1 13 12 11 10 9 8 7 6 10 9 3 2 6 5 16 15 14 20 19 18 17

D 1.
 4 00
 4 0

D .6 1.
 3 62 00
 0

D .3 .3 1.
 2 76 04 00
 0

D .4 .4 .4 1.
 1 73 47 46 00
 0

C .1 .1 .2 .2 1.
 4 84 73 72 05 00
 0

C .2 .2 .2 .1 .4 1.
 3 17 50 33 92 46 00
 0

C .1 .1 .2 .1 .4 .4 1.
 2 74 61 58 70 17 77 00
 0

C .1 .2 .1 .3 .2 .3 .3 1.
 1 97 85 38 12 49 78 40 00
 0

C .2 .3 .1 .2 .2 .3 .2 .2 1.
 1 94 22 80 63 42 09 67 34 00
 3 0

C .3 .3 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .5 1.
 1 38 51 90 78 56 94 56 64 03 00
 2 0

C .2 .3 .2 .2 .3 .4 .3 .3 .4 .4 1.
 1 56 01 86 46 08 01 71 06 99 35 00
 1 0

C .2 .3 .3 .2 .2 .3 .2 .3 .3 .4 .4 1.
 1 75 47 25 65 64 18 84 57 61 35 40 00
 0

C .2 .2 .2 .1 .3 .3 .3 .2 .3 .3 .3 .2 1.
 9 11 54 12 11 41 53 73 70 55 93 09 79 00
 0

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	4	3	2	1	4	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	9	3	2	6	5	16	15	14	20	19	18	17			

C.2 .2 .2 .2 .3 .3 .4 .2 .3 .3 .4 .3 .6 $\frac{1.}{00}$
 8 71 96 30 27 17 42 01 53 80 45 11 16 07 0

C.1 .2 .1 .1 .3 .2 .2 .3 .3 .3 .4 .3 .5 .5 $\frac{1.}{00}$
 7 71 12 47 77 39 99 85 07 88 41 46 14 16 74 0

C.2 .2 .2 .2 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .3 .2 .3 .4 .5 $\frac{1.}{00}$
 6 63 95 07 14 62 92 77 67 73 75 03 64 90 40 24 0

B $\frac{1}{0}$.3 .3 .1 .2 .0 .0 .0 .2 .2 .1 .1 .1 .2 .1 .2 $\frac{1.}{00}$
 1 70 38 11 51 44 80 77 69 03 47 35 79 74 73 10 26 0

B.2 .2 .1 .2 .0 .0 .0 .2 .2 .2 .1 .2 .1 .2 .2 .2 .6 $\frac{1.}{00}$
 9 72 72 72 48 18 94 83 03 08 64 70 49 54 38 11 14 22 0

B.1 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .0 .2 .2 .1 .1 .2 .1 .1 .2 .4 .3 $\frac{1.}{00}$
 3 83 81 33 29 26 34 44 83 58 00 68 83 14 47 83 66 22 49 0

B.2 .2 .1 .2 .2 .2 .2 .1 .1 .2 .1 .1 .2 .2 .3 .3 .3 .3 .5 $\frac{1.}{00}$
 2 60 32 18 14 77 39 33 39 33 40 60 39 60 72 38 09 23 78 21 0

B.2 .2 .1 .2 .1 .2 .2 .1 .2 .1 .2 .2 .1 .1 .1 .1 .3 .4 .3 .3 $\frac{1.}{00}$
 6 15 47 30 04 92 50 41 28 11 51 12 10 27 96 81 38 62 02 27 17 0

B.1 .1 .1 .2 .1 .1 .2 .1 .2 .2 .1 .2 .1 .1 .2 .1 .3 .2 .3 .2 .5 $\frac{1.}{00}$
 5 88 89 56 15 22 63 37 45 29 03 78 70 04 91 26 29 55 88 25 36 45 0

B $\frac{1}{6}$.2 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .1 .2 .2 .2 .2 .4 .3 .3 .3 .4 .3 $\frac{1.}{00}$
 1 98 70 67 90 27 64 63 33 23 13 79 73 95 20 59 83 81 73 12 01 09 86 0

B $\frac{1}{5}$.2 .2 .1 .2 .0 .2 .1 .1 .2 .1 .2 .1 .1 .2 .2 .2 .5 .3 .3 .3 .3 .3 .5 $\frac{1.}{00}$
 1 69 97 55 86 35 43 80 91 59 88 45 85 99 38 29 83 36 99 19 30 48 04 32 0

B $\frac{1}{4}$.3 .3 .1 .2 .0 .1 .1 .1 .2 .2 .1 .3 .1 .2 .2 .3 .5 .4 .3 .3 .4 .3 .4 .5 $\frac{1.}{00}$
 1 29 10 56 43 91 84 97 57 71 81 97 55 86 78 17 02 10 42 84 20 17 50 85 14 0

B $\frac{2}{0}$.3 .3 .2 .2 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .3 .2 .3 .5 .3 .3 .2 .3 .3 .4 .4 .4 $\frac{1.}{00}$
 2 32 77 46 29 05 96 56 34 78 60 42 99 92 37 75 35 00 67 55 92 21 23 71 77 34 0

B.2 .3 .2 .2 .0 .1 .1 .2 .3 .3 .2 .2 .2 .2 .3 .2 .3 .3 .3 .2 .3 .3 .4 .4 .3 .6 1.
 1 77 58 68 73 91 82 81 21 65 24 13 70 61 82 12 92 94 63 00 52 60 49 09 08 91 48 00

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B				
	4	3	2	1	4	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	9	3	2	6	5	16	15	14	20	19	18	17									
9																																			0			
B	.2	.2	.2	.1	.0	.1	.2	.1	.2	.3	.1	.2	.2	.2	.2	.2	.4	.4	.3	.2	.3	.2	.3	.3	.3	.6	.6	1.										
1	23	40	32	29	91	89	16	26	98	01	74	60	86	75	32	36	19	34	12	62	64	69	61	59	68	18	77	00							0			
8																																						
B	.1	.2	.1	.1	.0	.0	.1	.1	.2	.2	.1	.3	.2	.2	.1	.2	.4	.3	.3	.2	.3	.3	.3	.3	.3	.5	.5	.6	1.									
1	97	45	71	92	54	79	53	37	56	02	13	00	09	11	85	38	11	62	15	76	44	19	59	86	57	39	62	07	00							0		
7																																						

Condition number = 42.213

Eigenvalues

8.853	2.876	1.652	1.365	1.261	1.076	1.016	.850	.820	.781	.750	.725	.647	.609	.559	.554	.518																						
							.494	.478	.448	.390	.357	.335	.309	.291	.271	.260	.246	.210																				

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e15 <--> تقييم_أداء_الموظفين	7.151	-.079
e15 <--> التركيز_على_العملاء	8.086	.081
e29 <--> تصميم_أنظمة_العمل	6.062	.057
e29 <--> e15	4.102	.078
e26 <--> e15	5.450	-.061
e26 <--> e14	11.529	.068
e25 <--> e15	4.749	-.060
e24 <--> تقييم_أداء_الموظفين	4.541	.047
e22 <--> e15	4.461	.061
e22 <--> e26	6.455	.039
e22 <--> e25	4.607	-.035
e21 <--> e14	6.687	-.053
e21 <--> e24	4.666	.043
e21 <--> e23	5.346	-.031
e20 <--> تقييم_أداء_الموظفين	6.973	.043
e20 <--> تصميم_أنظمة_العمل	4.990	-.036
e20 <--> e27	4.344	.034
e20 <--> e21	4.243	.030
e19 <--> تقييم_أداء_الموظفين	4.057	-.034
e19 <--> e27	6.471	-.043
e19 <--> e23	7.514	.038
e18 <--> e29	6.424	-.065
e18 <--> e21	4.324	-.037
e18 <--> e19	6.425	.047
e13 <--> e15	4.248	-.071
e13 <--> e20	9.408	.058
e13 <--> e19	13.697	-.073
e12 <--> e26	8.181	.062
e11 <--> e31	5.070	.031
e11 <--> e17	4.914	-.059
e11 <--> e16	5.744	.056
e11 <--> e25	8.412	.061
e11 <--> e20	7.576	-.057
e10 <--> e31	4.727	-.025

	M.I.	Par Change
e10 <-->	e29 8.610	.074
e10 <-->	e25 7.177	-.048
e10 <-->	e19 7.054	.049
e10 <-->	e13 4.357	-.046
e10 <-->	e12 5.291	.060
e9 <-->	e12 5.795	.081
e8 <-->	e19 4.631	.044
e7 <-->	e21 6.858	.048
e7 <-->	e20 5.848	-.045
e6 <-->	e14 4.027	.051
e6 <-->	e29 4.753	-.058
e6 <-->	e28 6.497	.048
e6 <-->	e23 4.173	.034
e6 <-->	e22 4.819	-.043
e5 <-->	e22 9.451	.066
e4 <--> تدريب_وتطوير_الموظفين	8.655	.051
e4 <-->	e13 5.988	.054
e4 <-->	e12 5.767	-.063
e4 <-->	e9 4.134	-.054
e3 <-->	e25 4.488	.039
e3 <-->	e19 4.846	.041
e3 <-->	e13 4.015	-.046
e2 <--> تدريب_وتطوير_الموظفين	5.839	-.042
e2 <-->	e33 4.864	-.038
e2 <-->	e14 6.978	-.065
e2 <-->	e12 8.704	.078
e2 <-->	e8 4.290	-.049
e1 <-->	e22 7.295	.058

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
D2 <--- قبول_العلامة_التنظيمية	7.073	.560
D2 <--- تطوير_العلامة_التنظيمية	4.809	.316

	M.I.	Par Change
D2 <---	C4 8.771	.181
D2 <---	C2 8.155	.222
D2 <---	C11 5.123	.206
D2 <---	C10 7.856	.228
D2 <---	C9 4.070	.158
D2 <---	B18 4.866	.129
D1 <---	C1 9.377	.224
C4 <---	تقييم أداء الموظفين 4.516	-.133
C4 <---	تدريب وتطوير الموظفين 5.005	-.156
C4 <---	C6 4.083	-.115
C4 <---	B10 4.685	-.094
C4 <---	B15 8.235	-.144
C1 <---	المشاركة المعتدلة للموظفين 4.179	.126
C1 <---	D3 5.437	.082
C1 <---	D1 11.249	.110
C1 <---	C10 7.135	.116
C1 <---	B9 7.877	.080
C11 <---	تقييم أداء الموظفين 4.146	-.080
C11 <---	التركيز على العملاء 5.511	-.102
C11 <---	B19 4.832	-.062
C11 <---	B18 5.432	-.067
C11 <---	B17 7.556	-.080
C10 <---	D2 4.837	.065
C10 <---	C1 5.506	.132
C10 <---	B14 7.791	.096
C10 <---	B17 6.119	.085
C9 <---	D1 4.705	-.073
C8 <---	B10 4.004	.061
C8 <---	B3 5.134	-.077
C7 <---	B10 6.865	-.083
C6 <---	تصميم أنظمة العمل 4.322	.155
C6 <---	تدريب وتطوير الموظفين 4.120	.119
C6 <---	C4 4.156	-.083
C6 <---	B3 4.547	.086
C6 <---	B14 4.938	.086
B10 <---	C7 8.033	-.146
B9 <---	C1 9.508	.243

	M.I.	Par Change
B9 <---	B2 4.245	.120
B3 <---	C8 6.742	-.149
B2 <---	C4 9.462	.123
B2 <---	C7 6.685	.124
B14 <---	C10 7.423	.166
B20 <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	4.557	.160
B20 <---	D3 4.842	.094
B20 <---	B10 4.475	.076
B20 <---	B16 4.681	.091
B20 <---	B15 4.905	.091
B18 <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	4.829	-.167
B18 <---	D3 5.672	-.103
B18 <---	D1 8.451	-.117

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	95	568.897	340	.000	1.673
Saturated model	435	.000	0		
Independence model	29	3910.327	406	.000	9.631

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.032	.891	.861	.697
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.201	.286	.235	.267

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.855	.826	.936	.922	.935
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.837	.716	.783
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	228.897	167.103	298.578
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3504.327	3307.616	3708.370

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.884	.758	.553	.989

Model	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12.948	11.604	10.952 12.279

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.047	.040	.054	.746
Independence model	.169	.164	.174	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	758.897	779.853	1111.702	1206.702
Saturated model	870.000	965.956	2485.474	2920.474
Independence model	3968.327	3974.724	4076.025	4105.025

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.513	2.308	2.744	2.582
Saturated model	2.881	2.881	2.881	3.199
Independence model	13.140	12.489	13.816	13.161

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	204	215
Independence model	36	37

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.119	.080	1.497	.134	par_32
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.191	.155	1.232	.218	par_33
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	-.030	.102	-.296	.767	par_34
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.089	.100	.892	.372	par_35
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.109	.108	1.008	.313	par_36
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.187	.074	2.507	.012	par_37
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.240	.147	1.635	.102	par_38
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	-.116	.095	-1.212	.225	par_39
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.259	.098	2.654	.008	par_40
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	-.210	.104	-2.020	.043	par_41
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.143	.064	2.225	.026	par_42
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.148	.126	1.178	.239	par_43
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.051	.082	.620	.535	par_44
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.049	.080	.606	.544	par_45
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	-.160	.089	-1.797	.072	par_46
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	.032	.050	.644	.520	par_47
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	.189	.104	1.810	.070	par_48
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	.110	.066	1.684	.092	par_49
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	.146	.066	2.192	.028	par_50
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	-.298	.083	-3.589	***	par_51
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.193	.076	2.547	.011	par_52
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.364	.076	4.802	***	par_53
<--- قبول_العلامة_التنظيمية	.192	.056	3.424	***	par_54
B17 <---	1.000				
B18 <---	1.135	.089	12.789	***	par_1
B19 <---	1.182	.091	12.955	***	par_2
B20 <---	1.083	.086	12.611	***	par_3
B14 <---	1.000				
B15 <---	.928	.083	11.223	***	par_4
B16 <---	.890	.081	11.001	***	par_5
B5 <---	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B6 <---	التوظيف_والإختيار	1.384	.149	9.317	***	par_6
B2 <---	تصميم_أنظمة_العمل	1.000				
B3 <---	تصميم_أنظمة_العمل	1.136	.130	8.768	***	par_7
B9 <---	تقييم_أداء_الموظفين	1.000				
B10 <---	تقييم_أداء_الموظفين	1.153	.093	12.425	***	par_8
C6 <---	الحماس_للعلامة_التنظيمية	1.000				
C7 <---	الحماس_للعلامة_التنظيمية	1.185	.120	9.905	***	par_19
C8 <---	الحماس_للعلامة_التنظيمية	1.217	.120	10.141	***	par_20
C9 <---	الحماس_للعلامة_التنظيمية	1.088	.111	9.754	***	par_21
C10 <---	تطوير_العلامة_التنظيمية	1.000				
C11 <---	تطوير_العلامة_التنظيمية	.999	.107	9.305	***	par_22
C12 <---	تطوير_العلامة_التنظيمية	1.444	.158	9.157	***	par_23
C13 <---	تطوير_العلامة_التنظيمية	1.107	.120	9.200	***	par_24
C1 <---	قبول_العلامة_التنظيمية	1.000				
C2 <---	قبول_العلامة_التنظيمية	1.628	.219	7.448	***	par_25
C3 <---	قبول_العلامة_التنظيمية	1.617	.213	7.605	***	par_26
C4 <---	قبول_العلامة_التنظيمية	1.899	.266	7.135	***	par_27
D1 <---	المشاركة_المعتدلة_للموظفين	1.000				
D2 <---	المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.932	.127	7.346	***	par_28
D3 <---	المشاركة_المعتدلة_للموظفين	1.281	.135	9.483	***	par_29
D4 <---	المشاركة_المعتدلة_للموظفين	1.473	.155	9.517	***	par_30

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.152
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.246
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	-.034
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.097
<--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.156
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.265
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.345
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	-.146
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	.312
<--- الحماس_للعلامة_التنظيمية	-.335
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.228
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.238
<--- تطوير_العلامة_التنظيمية	.071

Estimate

066.	تصميم أنظمة العمل	<---	تطوير العلامة التنظيمية
285.-	تقييم أداء الموظفين	<---	تطوير العلامة التنظيمية
073.	التركيز على العملاء	<---	قبول العلامة التنظيمية
437.	تدريب وتطوير الموظفين	<---	قبول العلامة التنظيمية
224.	التوظيف والإختيار	<---	قبول العلامة التنظيمية
282.	تصميم أنظمة العمل	<---	قبول العلامة التنظيمية
764.-	تقييم أداء الموظفين	<---	قبول العلامة التنظيمية
215.	المشاركة المعتدلة للموظفين	<---	الحماس للعلامة التنظيمية
454.	المشاركة المعتدلة للموظفين	<---	تطوير العلامة التنظيمية
344.	المشاركة المعتدلة للموظفين	<---	قبول العلامة التنظيمية
709.	التركيز على العملاء	<---	B17
805.	التركيز على العملاء	<---	B18
817.	التركيز على العملاء	<---	B19
792.	التركيز على العملاء	<---	B20
716.	تدريب وتطوير الموظفين	<---	B14
722.	تدريب وتطوير الموظفين	<---	B15
706.	تدريب وتطوير الموظفين	<---	B16
689.	التوظيف والإختيار	<---	B5
791.	التوظيف والإختيار	<---	B6
731.	تصميم أنظمة العمل	<---	B2
712.	تصميم أنظمة العمل	<---	B3
721.	تقييم أداء الموظفين	<---	B9
863.	تقييم أداء الموظفين	<---	B10
613.	الحماس للعلامة التنظيمية	<---	C6
746.	الحماس للعلامة التنظيمية	<---	C7
775.	الحماس للعلامة التنظيمية	<---	C8
728.	الحماس للعلامة التنظيمية	<---	C9
620.	تطوير العلامة التنظيمية	<---	C10
694.	تطوير العلامة التنظيمية	<---	C11
678.	تطوير العلامة التنظيمية	<---	C12
683.	تطوير العلامة التنظيمية	<---	C13
509.	قبول العلامة التنظيمية	<---	C1
672.	قبول العلامة التنظيمية	<---	C2
704.	قبول العلامة التنظيمية	<---	C3
617.	قبول العلامة التنظيمية	<---	C4
583.	المشاركة المعتدلة للموظفين	<---	D1
445.	المشاركة المعتدلة للموظفين	<---	D2

Estimate

D3 <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين

D4 <--- المشاركة_المعتدلة_للموظفين

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
<--> التركيز_على_العملاء	تدريب_وتطوير_الموظفين	.299	.041	7.205	***	par_9
<--> التركيز_على_العملاء	التوظيف_والإختبار	.209	.035	5.977	***	par_10
<--> التركيز_على_العملاء	تصميم_أنظمة_العمل	.182	.032	5.726	***	par_11
<--> التركيز_على_العملاء	تقييم_أداء_الموظفين	.301	.044	6.810	***	par_12
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	التوظيف_والإختبار	.259	.040	6.541	***	par_13
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	تصميم_أنظمة_العمل	.226	.035	6.361	***	par_14
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	تقييم_أداء_الموظفين	.384	.051	7.530	***	par_15
<--> التوظيف_والإختبار	تصميم_أنظمة_العمل	.175	.032	5.564	***	par_16
<--> التوظيف_والإختبار	تقييم_أداء_الموظفين	.241	.041	5.921	***	par_17
<--> تصميم_أنظمة_العمل	تقييم_أداء_الموظفين	.246	.039	6.294	***	par_18
e30 <-->	e31	.063	.013	4.780	***	par_55
e30 <-->	e32	.044	.011	4.153	***	par_56
e31 <-->	e32	.036	.009	4.013	***	par_57
e14 <-->	e15	.171	.044	3.898	***	par_31

Correlations: (Group number 1 - Default model)

Estimate

<--> التركيز_على_العملاء	تدريب_وتطوير_الموظفين	.710
<--> التركيز_على_العملاء	التوظيف_والإختبار	.566
<--> التركيز_على_العملاء	تصميم_أنظمة_العمل	.515
<--> التركيز_على_العملاء	تقييم_أداء_الموظفين	.644
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	التوظيف_والإختبار	.695
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	تصميم_أنظمة_العمل	.635
<--> تدريب_وتطوير_الموظفين	تقييم_أداء_الموظفين	.815
<--> التوظيف_والإختبار	تصميم_أنظمة_العمل	.562
<--> التوظيف_والإختبار	تقييم_أداء_الموظفين	.583
<--> تصميم_أنظمة_العمل	تقييم_أداء_الموظفين	.623
e30 <-->	e31	.578
e30 <-->	e32	.584
e31 <-->	e32	.573
e14 <-->	e15	.256

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التركيز_على_العملاء	.416	.062	6.750	***	par_58
تدريب_وتطوير_الموظفين	.424	.064	6.660	***	par_59
التوظيف_والإختيار	.326	.056	5.840	***	par_60
تصميم_أنظمة_العمل	.298	.050	5.991	***	par_61
تقييم_أداء_الموظفين	.523	.078	6.713	***	par_62
e33	.178	.036	4.918	***	par_63
e30	.130	.026	5.007	***	par_64
e31	.090	.019	4.856	***	par_65
e32	.044	.012	3.619	***	par_66
e1	.413	.039	10.627	***	par_67
e2	.291	.032	9.207	***	par_68
e3	.289	.032	8.920	***	par_69
e4	.289	.031	9.472	***	par_70
e5	.403	.041	9.830	***	par_71
e6	.336	.035	9.746	***	par_72
e7	.338	.034	9.986	***	par_73
e8	.360	.041	8.692	***	par_74
e9	.375	.064	5.867	***	par_75
e10	.260	.036	7.173	***	par_76
e11	.374	.049	7.693	***	par_77
e12	.483	.050	9.747	***	par_78
e13	.238	.045	5.342	***	par_79
e18	.341	.031	10.955	***	par_80
e19	.230	.024	9.472	***	par_81
e20	.202	.023	8.897	***	par_82
e21	.215	.022	9.756	***	par_83
e22	.263	.025	10.656	***	par_84
e23	.176	.018	9.833	***	par_85
e24	.402	.040	10.047	***	par_86
e25	.230	.023	9.988	***	par_87
e26	.227	.020	11.204	***	par_88
e27	.256	.026	9.680	***	par_89
e28	.211	.023	9.151	***	par_90
e29	.467	.045	10.361	***	par_91
e14	.496	.045	10.956	***	par_92
e15	.896	.077	11.621	***	par_93

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e16	.234	.032	7.377	***	par_94
e17	.285	.041	7.009	***	par_95

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
المشاركة_المعتدلة_للموظفين	.302
قبول_العلامة_التنظيمية	.448
تطوير_العلامة_التنظيمية	.450
الحماس_للعلامة_التنظيمية	.367
D4	.660
D3	.641
D2	.198
D1	.340
C4	.380
C3	.496
C2	.451
C1	.259
C13	.466
C12	.460
C11	.482
C10	.385
C9	.531
C8	.601
C7	.556
C6	.376
B10	.745
B9	.520
B3	.507
B2	.535
B6	.625
B5	.475
B16	.498
B15	.521
B14	.513
B20	.628
B19	.668
B18	.648

Estimate
B17 .502

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

D 4	D 3	D ²	D 1	C 4	C 3	C 2	C 1	C 13	C 12	C 11	C 10	C 9	C 8	C 7	C 6	C 10	B ⁹	B 3	B 2	B ⁶	B 5	B 16	B 15	B 14	B 20	B 19	B 18	B 17		
D.8	4	38																												
D.4	.6																													
3	81	53																												
D.3	.3	1.1																												
2	50	04	17																											
D.3	.3	.40	.7																											
1	75	27	8	51																										
C.1	.1	.10	.1	.7																										
4	69	47	7	15	53																									
C.1	.1	.09	.0	.2	.4																									
3	44	25	1	98	44	19																								
C.1	.1	.09	.0	.2	.2	.4																								
2	45	26	2	98	46	09	66																							
C.0	.0	.05	.0	.1	.1	.1	.3																							
1	89	77	6	60	51	28	29	07																						
C	.1	.1	.12	.1	.1	.1	.0	.4																						
1	98	72	5	34	66	42	43	88	31																					
3																														
C	.2	.2	.16	.1	.2	.1	.1	.2	.7																					
1	58	25	3	75	17	85	86	14	62	44																				
2																														
C	.1	.1	.11	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.3																			
1	79	55	3	21	50	28	29	79	81	37	40																			
1																														
C	.1	.1	.11	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.1	.4																		
1	79	56	3	21	50	28	29	79	82	37	64	27																		
0																														
C.1	.1	.09	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.1	.1	.4																		
9	55	35	8	06	78	52	53	94	57	05	42	42	59																	
C.1	.1	.11	.1	.2	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.1	.2	.5																	
8	74	51	0	18	00	70	71	05	76	29	58	59	72	07																
C.1	.1	.10	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.2	.1	.1	.2	.2	.5																
7	69	47	7	15	94	65	66	02	71	23	54	54	65	97	19															
C.1	.1	.09	.0	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.1	.1	.2	.2	.2	.5															
6	43	24	0	97	64	40	41	86	44	88	30	30	24	50	44	47														
B	.3	.2	.19	.2	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.9															
1	07	67	4	08	52	44	45	27	36	77	22	22	37	53	49	26	33													
0																														

	D4	D3	D2	D1	C4	C3	C2	C1	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C10	B9	B3	B2	B6	B5	B16	B15	B14	B20	B19	B18	B17	
B.2	.2	.2	.16	.1	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.6	1.0											
9	66	32	8	81	45	38	39	24	18	53	06	06	19	33	29	09	03	06												
B.1	.1	.1	.11	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.27	.7										
3	89	64	9	28	29	10	11	68	06	39	96	96	42	59	55	31	22	9	59											
B.1	.1	.1	.10	.1	.1	.0	.0	.0	.0	.1	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.2	.24	.3	.5									
2	66	45	5	13	14	97	97	60	94	22	84	85	25	40	37	15	83	6	39	58										
B.2	.1	.13	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.33	.2	.2	1.0								
6	16	88	7	47	73	47	49	91	43	87	29	29	18	33	29	09	84	3	76	43	00									
B.1	.1	.1	.09	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.2	.24	.1	.1	.45	.6							
5	56	36	9	06	25	07	07	66	03	35	93	93	86	96	93	79	77	1	99	75	2	87								
B.1	.2	.1	.14	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.34	.2	.2	.31	.2	.6						
1	24	95	2	52	18	00	01	62	28	67	16	16	34	50	46	23	94	2	28	01	8	30	74							
B.1	.2	.2	.14	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.4	.35	.2	.2	.33	.2	.3	.7					
1	33	03	8	58	23	05	05	65	34	75	21	21	40	56	52	29	11	6	38	09	2	40	50	02						
B.1	.2	.2	.15	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.4	.38	.2	.2	.35	.2	.3	.3	.8				
1	51	19	9	71	32	13	13	70	44	88	30	30	51	68	64	38	43	4	56	26	8	59	77	94	27					
B.2	.2	.2	.15	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.32	.2	.1	.31	.2	.2	.3	.3	.7			
2	38	07	1	62	20	02	03	63	55	02	40	40	63	82	77	49	75	5	23	97	3	26	88	00	23	78				
B.1	.2	.2	.16	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.4	.35	.2	.2	.34	.2	.3	.3	.3	.5	.8		
1	60	26	4	76	31	12	12	69	69	21	53	53	77	98	93	63	09	5	44	15	1	47	14	27	53	33	70			
B.1	.2	.2	.15	.1	.1	.1	.1	.0	.1	.2	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.34	.2	.2	.32	.2	.3	.3	.3	.5	.5	.8	
1	49	17	8	69	26	07	08	66	63	12	47	47	70	91	86	57	93	1	34	06	8	37	01	14	39	12	59	27		
B.1	.2	.1	.13	.1	.1	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.3	.30	.2	.1	.28	.2	.2	.2	.2	.4	.4	.4	.8
1	20	91	9	49	11	95	95	58	43	87	29	30	50	68	63	38	46	1	06	82	9	09	66	77	99	51	92	73	29	

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	D4	D3	D2	D1	C4	C3	C2	C1	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C10	B9	B3	B2	B6	B5	B16	B15	B14	B20	B19	B18	B17
D.1																													
D.4	.00																												
D.6	.1																												
3	50	00																											

D D D D C C C C C C C C C C C B B B B B B B B B B B
 4 3 2 1 4 3 2 1 13 12 11 10 9 8 7 6 10 9 3 2 6 5 16 15 14 20 19 18 17
 0

D .3 .3 1.
 2 62 56 0

D .4 .4 .4 1.
 1 73 66 46 0

C .2 .2 .1 .1 1.
 4 13 10 16 52 0

C .2 .2 .1 .1 .4 1.
 3 43 39 33 74 34 0

C .2 .2 .1 .1 .4 .4 1.
 2 32 28 27 66 14 73 0

C .1 .1 .0 .1 .3 .3 .3 1.
 1 75 73 96 26 14 58 42 0

C .3 .3 .1 .2 .2 .3 .3 .2 1.
 1 29 24 80 36 92 33 18 41 0

C .3 .3 .1 .2 .2 .3 .3 .2 .4 1.
 1 27 22 79 35 90 31 16 39 63 0

C .3 .3 .1 .2 .2 .3 .3 .2 .4 .4 1.
 1 35 30 83 40 97 39 23 45 74 71 0

C .2 .2 .1 .2 .2 .3 .2 .2 .4 .4 .4 1.
 1 99 95 64 14 65 03 89 19 23 20 30 0

C .2 .2 .1 .1 .3 .3 .3 .2 .3 .3 .3 .3 1.
 9 51 47 37 80 03 46 30 50 53 50 59 21 0

C .2 .2 .1 .1 .3 .3 .3 .2 .3 .3 .3 .3 .5 1.
 8 67 63 46 91 23 69 52 66 76 73 82 41 65 0

C .2 .2 .1 .1 .3 .3 .3 .2 .3 .3 .3 .3 .5 .5 1.
 7 57 53 41 84 11 55 38 56 61 59 67 28 43 78 0

C .2 .2 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .3 .2 .4 .4 .4 1.

D D D D C C C C C C C C C C B B B B B B B B B B B B
 4 3 2 1 4 3 2 1 13 12 11 10 9 8 7 6 10 9 3 2 6 5 16 15 14 20 19 18 17
 6 11 08 16 52 55 92 78 11 97 95 02 70 47 76 58 00
 0

B
 1 .3 .3 .1 .2 .0 .0 .0 .0 .2 .2 .2 .1 .2 .2 .2 .1 1.
 0 47 42 90 49 62 71 68 51 14 12 17 94 09 23 14 76 00
 0

B .2 .2 .1 .2 .0 .0 .0 .0 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .6 1.
 9 90 86 59 08 52 59 56 43 79 77 82 62 75 86 79 47 22 00
 0

B .2 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .3 .3 1.
 3 37 33 30 70 71 95 86 41 86 85 89 69 41 57 47 03 83 20 00
 0

B .2 .2 .1 .1 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .3 .3 .5 1.
 2 43 40 33 74 75 00 91 45 91 90 94 73 48 64 54 09 93 28 21 00
 0

B .2 .2 .1 .1 .2 .2 .2 .1 .2 .2 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .3 .3 .3 1.
 6 37 33 30 70 00 28 18 65 18 16 22 98 75 86 79 47 98 32 16 25 00
 0

B .2 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .3 .2 .2 .2 .5 1.
 5 06 03 13 48 74 99 90 44 90 89 93 73 52 62 56 28 47 90 76 83 45 00
 0

B
 1 .2 .2 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .4 .4 .3 .3 .3 .3 1.
 6 98 93 63 13 65 89 80 36 38 36 42 16 41 56 47 03 97 15 19 27 88 38 00
 0

B
 1 .3 .3 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .5 .4 .3 .3 .3 .3 .5 1.
 5 04 00 67 18 69 93 84 39 43 42 47 21 46 62 52 07 08 24 26 35 97 46 09 00
 0

B
 1 .3 .2 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .5 .4 .3 .3 .3 .3 .5 .5 1.
 4 02 98 65 17 68 92 83 38 42 40 46 19 45 60 50 06 04 21 24 32 94 43 06 17 00
 0

B
 2 .2 .2 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .4 .3 .2 .2 .3 .3 .3 .4 .4 1.
 0 95 91 62 11 57 79 71 30 68 66 73 44 72 90 79 29 41 68 91 99 55 09 97 06 03 00
 0

B
 1 .3 .3 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .4 .3 .3 .3 .3 .3 .4 .4 .4 .6 1.
 9 04 00 67 18 62 85 77 34 77 75 81 51 81 99 87 36 54 80 00 08 66 19 10 19 16 48 00
 0

B
 1 .3 .2 .1 .2 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .4 .3 .2 .3 .3 .3 .4 .4 .4 .6 .6 1.
 8 00 95 64 15 60 82 74 32 72 71 77 47 76 94 83 33 48 74 95 03 60 14 04 13 10 38 58 00
 0

B
 1 .2 .2 .1 .1 .1 .1 .1 .1 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .2 .3 .3 .2 .2 .3 .2 .3 .3 .5 .5 .5 1.
 7 64 60 44 89 41 60 53 16 40 38 44 18 43 59 49 05 94 29 60 67 17 76 55 63 60 62 79 71 00
 0

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B							
	4	3	2	1	4	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	9	3	2	6	5	16	15	14	20	19	1	1	8	7							
D.0																																						
4.00																																						
D.0 .0																																						
3.09 00																																						
D.0 .0																																						
2.14 00																																						
D.0 .0																																						
1.00 00																																						
D.0 .0																																						
1.00 00																																						
C .0																																						
4.22 00																																						
C .0																																						
3.15 00																																						
C .0																																						
2.36 00																																						
C .0																																						
1.11 00																																						
C .0																																						
3.21 00																																						
C .0																																						
1.09 00																																						
C .0																																						
1.42 00																																						
C .0																																						
0.14 00																																						
C .0																																						
9.24 00																																						
C .0																																						
8.00 00																																						

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B							
	4	3	2	1	4	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	9	3	2	6	5	16	15	14	20	19	8	7								
	8	02	19	63	22	.0	.0	24	.0	02	.0	12	.0	20	00																						
					04	12		05		17		12																									
C	-	-	.0	-	.0	-	-	.0	.0	-	.0	-	-	-	.0																						
7	.0	.0	05	.0	18	.0	.0	20	12	.0	33	.0	.0	.0	00																						
	57	24		04	26	26				11	07	13	02																								
C	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	.0	-	-	-	-	-	.0	.0																						
6	35	52	72	40	60	00	01	23	12	13	00	03	28	19	36	00																					
B	.0	-	-	.0	-	.0	.0	.0	-	.0	-	-	-	.0	-	.0	.0																				
1	20	03	80	02	89	05	06	10	07	29	47	10	23	34	72	35	00																				
0																																					
B	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	.0	.0	.0	.0																				
9	17	11	14	34	29	22	18	89	20	75	07	57	14	37	23	50	00	00																			
B	.0	.0	.0	-	-	-	-	-	.0	.0	-	.0	-	-	-	.0	.0	.0																			
3	43	34	03	31	34	34	25	28	41	12	11	08	16	68	40	41	33	25	00																		
B	.0	-	-	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0																			
2	11	05	12	26	66	19	21	02	28	33	15	17	06	04	45	55	50	37	00	00																	
B	.0	.0	.0	-	.0	.0	-	-	-	-	.0	-	.0	.0	.0	-	-	.0	.0																		
6	20	11	00	29	07	14	16	21	05	56	06	08	33	07	01	07	35	70	09	06	00																
B	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0																		
5	14	09	38	48	38	19	27	01	21	10	07	53	27	17	42	00	07	01	35	29	00	00															
B	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0																		
1	00	16	03	17	28	13	47	44	08	16	30	31	30	21	07	48	12	35	05	16	18	32	00														
6																																					
B	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0																		
1	27	02	10	49	97	27	02	24	09	39	01	20	27	15	14	47	23	21	05	03	41	29	16	00													
5																																					
B	.0	.0	-	.0	-	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0																		
1	23	09	09	21	61	04	09	09	18	32	26	80	36	11	22	65	05	19	48	09	21	05	15	02	00												
4																																					
B	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0																		
2	30	61	78	13	40	10	51	51	06	05	15	32	12	30	02	69	51	01	49	05	29	10	53	53	25	00											
0																																					
B	.0	.1	.0	-	-	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	.0	.0	-	.0	.0	.0	.0																		
1	44	00	45	.0	.0	03	45	54	39	.0	11	.0	.0	17	38	.0	.0	00	.0	.0	23	00	.0	.0	00	00											

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B		
	4	3	2	1	4	3	2	1	13	12	11	10	9	8	7	6	10	9	3	2	6	5	16	15	14	20	19	1	1	8	7								
	9	23			58	02				37		12	11			54	16		39	05				09	21														
B	-	-	.0	-	-	.0	.0	-	.0	.0	-	.0	.0	-	-	.0	-	.0	.0	-	.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.0	.0			
1	.0	.0	.65	.0	.0	.04	.26	.0	.15	.24	.0	.07	.06	.0	.0	.02	.0	.55	.14	.0	.04	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0		
8	.64	.40		.68	.54			.03			.55		.06			.12	.33		.25		.55	.14	.28		.34	.32	.41	.35	.16										
B	-	-	.0	.0	-	-	.0	.0	.0	.0	-	.0	-	-	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
1	.0	.0	.26	.02	.0	.0	.00	.11	.10	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
7	.55	.11			.68	.48				.28	.69	.49	.21	.31	.42	.22	.15	.30	.44	.06	.24	.32	.03	.17	.03	.18	.15	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	D	D	D	D	C4	C3	C	C	C	C1	C1	C	C	C8	C7	C	B1	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B		
	4	3	2	1			2	1	13	2	1	10	9			6	0	9	3	2	6	5	16	15	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
D.0																																							
4	00																																						
D.1	.0																																						
3	.72	00																																					
D.2		.0																																					
2	.40	.8	00																																				
		.52																																					
D.0		.0	.0																																				
1	.03	.3	.00	.00																																			
		.00																																					
C		.2	.9	.0																																			
4	.4	.6	.68	.05	.00																																		
	.80	.16	.2																																				
C		.1	.3	.1	.0																																		
3	.4	.87	.72	.09	.85	.00																																	
	.29		.4																																				
C		.2	.0	.0	.0	.0																																	
2	.9	.14	.26	.69	.44	.68	.00																																
	.77	.4	.4																																				
C	.3	.7	.3	.1	.3	.0																																	
1	.61	.8	.22	.6	.07	.22	.0	.00																															
C		.4	.8	.4	.8	.1	.0																																
1	.5	.0	.0	.4	.8	.4	.8	.1	.0																														
3	.81	.40	.14	.51	.30	.06	.45	.17	.00																														

	D	D	D	D	C4	C3	C	C	C	C1	C1	C	C	C8	C7	C	B1	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B				
	4	3	2	1			2	1	13	2	1	10	9			6	0	9	3	2	6	5	16	15	1	2	1	1	1				
C	.1	.4	1.	.7	-	-	-	.4	.6	.0																							
1	80	71	89	29			70	14	99	25	36	00																					
2																																	
C	1.	-	1.	.1	.1	1.	.7	1.	.4	-	.0																						
1	29	.4	74	05	.1	01	.83	02	.5	.00	.58	.00																					
1	0	72	7		5	5																											
C	1.	.8	2.	.8	-	.2	-	2.	-	.2	.1	.0																					
1	3	67	75	52	.0	46	.0	33	.9	40	50	00																					
0	92	9	9	21	21	89	8	97																									
C	1.	.1	1.	.6	.1	.7	.3	.0	.6	-	-	.0																					
9	6	22	28	18	33	06	07	37	39	95	11	86	0																				
3	63	3	3																														
C	.0	.5	1.	.6	-	.4	.8	.2	.0	.4	.4	.4	.0																				
8	61	45	44	09	.0	37	.03	20	66	59	66	07	0																				
7			7		97																												
C	1.	.6	.1	.1	.4	.9	.8	.8	.4	.2	28	.2	.4	.0																			
7	45	96	04	22	74	15	83	51	29	86	6	30	1	.0																			
0													4	59	00																		
C	.8	1.	1.	1.	-	.0	-	.9	-	-	.0	-	.9	-	1.																		
6	83	48	58	07	56	08	.29	49	.4	.3	13	.1	0	.5	05																		
0		4	9	7	7				10	32		02	2	54	4																		
B	.3	-	1.	.0	1.	.1	.1	.3	-	.5	1.	-	.5	.8	1.	.8	.0																
1	70	.0	34	37	83	52	57	09	.1	.87	40	.2	9	47	76	50	00																
0		67	5	5	5				84		3	65	9	7																			
B	.3	.2	.2	.6	-	.5	.4	2.	.5	1.	-	1.	.3	.8	.5	1.	.0	.0															
9	07	24	28	74	.5	97	65	8	.77	08	1	04	4	8	5	15	00	00															
0					87				8				8		0																		
B	.9	.8	.0	-	-	1.	-	1.	.2	-	.2	.4	1.	1.	1.	.6	.4	.0															
3	09	14	48	.6	.7	03	.7	.9	22	.3	44	5	84	07	07	31	79	00															
0				98	72	8	13	88	8	70	65	6	6	7	2																		
B	.2	-	-	.6	1.	.6	.7	-	-	.8	-	-	.2	.1	1.	1.	-	.0															
2	84	.1	.2	79	74	62	12	.1	.9	.8	.5	.5	1	41	41	70	1.	.8	.0	.0													
0		34	59	4	4			02	84	67	80	80	4	9	6	4	12	17	00	0	0												
0																																	

	D 4	D 3	D 2	D 1	C4	C3	C 2	C 1	C 13	C1 2	C1 1	C 10	C 9	C8	C7	C 6	B1 0	B 9	B 3	B 2	B 6	B 5	B 16	B 15	B 1	B 2	B 1	B 1	B 1
B 6	.3 72	.2 29	.0 05	.5 81	-.1 32	.3 79	.4 04	-.6 36	-.1 18	1. 10	-.1 65	.2 11	.8 27	.1 76	.0 32	-.1 59	.5 82	1. 15	.1 71	.1 38	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0	-.0 0
B 5	.3 08	.2 40	.7 43	1. 15	-.8 94	.6 10	.8 01	.0 22	.6 73	.2 41	-.2 63	.67 55	.8 35	.4 92	1. 19	.0 03	.1 40	-.0 19	.8 22	.7 85	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0
B 1	.0 09	.3 93	.0 69	.4 01	.6 62	.4 24	1. 42	1. 65	-.2 8	.3 47	-.3 90	1. 07	.9 68	-.2 14	.2 02	1. 35	-.2 40	.6 75	.1 16	.4 38	.3 48	.0 64	.7 8	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00
B 1	.5 91	.0 44	.2 03	1. 15	2. 29	.8 48	-.8 63	.8 80	.2 66	-.9 06	-.0 43	.6 20	.8 06	.4 11	.3 98	1. 27	.4 34	.3 96	.1 16	.0 8	.7 9	.6 7	.3 54	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00
B 1	.4 52	.1 97	-.1 59	.4 49	1. 32	-.1 26	.2 49	.3 11	.5 04	.6 95	-.8 19	.29 9	.9 8	.2 97	-.5 66	1. 63	.0 94	.3 28	1. 00	.2 5	.3 2	.1 8	-.0 2	.0 14	.0 45	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0
B 2	.6 017	1. 44	1. 44	.2 94	-.8 92	.2 88	1. 45	1. 79	.1 66	-.1 03	.5 05	.9 36	.3 5	.7 93	-.0 57	1. 79	.9 48	-.0 22	1. 07	.1 1	.5 4	.2 6	1. 18	1. 14	.5 0	.0 0	.0 0	.0 0	.0 0
B 1	.4 952	.9 62	1. 73	.9 38	1. 22	-.0 50	.0 80	1. 49	1. 48	.8 20	1. 14	.3 13	.3 2	-.2 74	.4 16	.9 42	-.9 50	.2 76	.0 05	.9 3	.0 9	.4 3	-.0 08	-.0 77	.0 3	.0 4	.0 0	.0 0	.0 0
B 1	.1 87	.9 13	1. 16	1. 45	1. 17	.1 09	.7 13	-.1 04	.4 35	.5 08	1. 73	.2 06	.1 5	-.3 17	.8 53	.0 61	.4 57	.9 83	.2 85	.6 8	.0 5	.7 4	-.6 91	-.8 60	.2 2	.2 9	.0 9	.0 0	.0 0
B 1	.1 78	-.2 55	.4 58	.0 48	1. 48	1. 39	.0 06	.3 69	.2 69	-.6 13	2. 21	.38 9	.5 5	-.8 01	1. 08	.5 60	.2 82	.5 38	.9 32	.1 5	.4 4	.7 0	.0 61	.3 70	.0 5	.3 4	.2 6	.5 7	.0 0

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B					
	4	3	2	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	9	8	7	6	1	9	3	2	6	5	1	1	1	2	1	1	1	
	3	2	1	0	3	2	1	0	4	4	4	2	0	7	5	3	4	2	1	6	6	5	2	2	2	2	2	2	1		
تقييم أداء الـ	.0	.0	.0	.0	-	-	-	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
موظفين	2	2	0	0	.0	.0	.0	.0	0	0	0	0	0	7	5	3	4	2	1	6	6	5	2	2	2	2	2	2	1		
	6	8	4	9	5	8	0	8	3	2	3	2	4	4	4	2	0	8	7	6	5	9	1	4	8	1	3	2	4		
تصميم أنظمة العمل	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	-	-	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	2	2	2	1	5	2	2	8	3	2	1	1	1	0	0	0	0	
	7	7	1	2	1	1	8	2	9	7	1	7	1	5	1	2	8	5	3	3	0	3	7	8	6	6	7	6	4		
التوظيف وإختيار	-	-	.0	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	-	-	-	-	.0	.0	.0	.0	.2	.2	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
	0	0	0	0	1	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	3	6	0	3	3	3	1	1	1	1	
	3	3	1	0	9	6	0	0	7	5	8	5	7	0	7	0	3	4	5	1	6	0	5	6	3	6	8	7	1		
تدريب وتطو	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
وير الموظفين	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4	2	2	4	3	6	7	5	2	3	2	1	
	3	4	2	4	9	7	4	0	5	4	6	4	0	2	0	6	2	8	0	5	9	7	7	5	8	7	0	8	8		
التركيز على العملاء	.0	.0	.0	.0	-	-	-	-	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.1
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0	0	1	1	1	2	1	8	9	8	1		
	5	6	1	2	2	4	3	2	0	7	1	8	0	2	1	6	7	2	5	6	6	2	9	0	8	1	8	9	7		
المشاركة الم	.2	.2	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
عدتلة للموظ	1	3	3	7	0	1	1	0	2	1	2	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	9	2	0	5	6	2	0	7	3	7	7	8	0	0	0	0	5	0	4	5	2	2	7	7	6	4	4	4	3		
قبول العلامة	.0	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
التنظيمية	0	0	0	0	6	2	0	7	2	1	2	1	2	2	2	1	3	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	8	8	1	3	4	1	1	0	1	6	5	7	2	6	2	3	0	3	8	1	7	3	6	6	5	2	2	2	1		
تطوير العلام	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
ممة التنظيمية	2	2	0	0	1	3	2	2	3	0	6	0	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4	6	3	8	8	4	8	0	6	1	0	7	8	3	8	6	3	1	0	0	5	4	3	3	3	7	8	8	5		
الحماس للع	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
لامة التنظيمي	0	0	0	0	1	3	2	1	2	2	3	2	5	8	5	9	0	0	1	1	.0	.0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	7	3	7	9	7	0	1	1	6	6	9	1	3	1	3	6	1	0	5	5	5	8	8	8	5		

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	قبول العلامة ا	المشاركة المعتدلة	التركيز على	تدريب وتطوير ا	التوظيف وا	أنظمة تقييم أداء	العلامة ا
	تنظيمية	للموظفين	العملاء	لموظفين	لإختيار	العمل	الموظفين
المشاركة المعتدلة لا	.000	.000	.119	.191	-.030	.089	.109

علامة تنظيمية	قبول العلامة لتنظيمية	المشاركة المعتدلة التركيز على العملاء	تدريب وتطوير الموظفين	التوظيف وا لإختيار	تصميم أنظمة تقييم أداء العمل للموظفين	موظفين	
علامة تنظيمية	.000	.192	.055	.226	.105	.163	قبول العلامة التنظيمية
قبول العلامة لتنظيمية	.000	.364	.187	.217	.040	.081	تطوير العلامة التنظيمية
المشاركة المعتدلة التركيز على العملاء	.000	.193	.210	.277	-.122	.277	الحماس للعلامة التنظيمية
تدريب وتطوير الموظفين	.000	1.473	.175	.281	-.045	.132	D4
التوظيف وا لإختيار	.000	1.281	.153	.244	-.039	.115	D3
تصميم أنظمة تقييم أداء العمل للموظفين	.000	.932	.111	.178	-.028	.083	D2
موظفين	.000	1.000	.119	.191	-.030	.089	D1
	1.899	.365	.104	.429	.199	.309	C4
	1.617	.310	.089	.365	.169	.263	C3
	1.628	.313	.089	.367	.170	.265	C2
	1.000	.192	.055	.226	.105	.163	C1
	.000	.403	.207	.241	.044	.090	C13
	.000	.525	.270	.314	.057	.117	C12
	.000	.364	.187	.217	.040	.081	C11
	.000	.364	.187	.217	.040	.081	C10
	.000	.210	.228	.301	-.132	.301	C9
	.000	.235	.255	.337	-.148	.337	C8
	.000	.229	.248	.328	-.144	.328	C7
	.000	.193	.210	.277	-.122	.277	C6
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	B10
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	B9
	.000	.000	.000	.000	.000	1.136	B3
	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	B2
	.000	.000	.000	.000	1.384	.000	B6
	.000	.000	.000	.000	1.000	.000	B5
	.000	.000	.000	.890	.000	.000	B16
	.000	.000	.000	.928	.000	.000	B15
	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	B14
	.000	.000	1.083	.000	.000	.000	B20
	.000	.000	1.182	.000	.000	.000	B19
	.000	.000	1.135	.000	.000	.000	B18
	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	B17

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين
المشاركة الم	.156	.097	-.034	.246	.152	.000	.000	.000	.000
قبول العلامة التنظيمية	-.710	.316	.212	.522	.126	.344	.000	.000	.000
تطوير العلامة التنظيمية	-.215	.109	.056	.350	.298	.454	.000	.000	.000
الحماس للعلامة التنظيمية	-.301	.333	-.153	.398	.298	.215	.000	.000	.000
D4	.127	.079	-.028	.200	.124	.812	.000	.000	.000
D3	.125	.077	-.027	.197	.122	.801	.000	.000	.000
D2	.069	.043	-.015	.110	.068	.445	.000	.000	.000
D1	.091	.056	-.020	.143	.089	.583	.000	.000	.000
C4	-.438	.195	.131	.322	.077	.212	.617	.000	.000
C3	-.500	.222	.149	.367	.088	.242	.704	.000	.000
C2	-.477	.212	.142	.351	.084	.231	.672	.000	.000
C1	-.361	.161	.108	.266	.064	.175	.509	.000	.000
C13	-.147	.075	.038	.239	.203	.310	.000	.683	.000
C12	-.146	.074	.038	.237	.202	.308	.000	.678	.000
C11	-.149	.076	.039	.243	.207	.315	.000	.694	.000
C10	-.133	.068	.035	.217	.185	.281	.000	.620	.000
C9	-.220	.243	-.111	.290	.217	.157	.000	.000	.728
C8	-.234	.258	-.119	.308	.231	.167	.000	.000	.775
C7	-.225	.248	-.114	.297	.222	.160	.000	.000	.746
C6	-.185	.204	-.094	.244	.183	.132	.000	.000	.613
B10	.863	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B9	.721	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B3	.000	.712	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B2	.000	.731	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B6	.000	.000	.791	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B5	.000	.000	.689	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B16	.000	.000	.000	.706	.000	.000	.000	.000	.000
B15	.000	.000	.000	.722	.000	.000	.000	.000	.000
B14	.000	.000	.000	.716	.000	.000	.000	.000	.000
B20	.000	.000	.000	.000	.792	.000	.000	.000	.000

	الحماس_للع لامة_التنظيم ية	تطوير_الع لأمة_التنظ مية	قبول_العلا م_التنظيم ية	المشاركة_الم التركيز_ع فِين	عندلة_للموظ لِ_العملا ء	تدريب_وتط وير_الموظ فِين	التوظيف والإخت يار	تصميم_أ نظمة_الع مل	تقييم_أداء الموظ فِين
B19	.000	.000	.000	.000	.817	.000	.000	.000	.000
B18	.000	.000	.000	.000	.805	.000	.000	.000	.000
B17	.000	.000	.000	.000	.709	.000	.000	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين	المشاركة الم عدتلة للموظ فين
المشاركة الم عدتلة للموظ فين	.109	.089	-.030	.191	.119	.000	.000	.000	.000
قبول العلامة التنظيمية	-.298	.146	.110	.189	.032	.192	.000	.000	.000
تطوير العلامة التنظيمية	-.160	.049	.051	.148	.143	.364	.000	.000	.000
الحماس للعلامة التنظيمية	-.210	.259	-.116	.240	.187	.193	.000	.000	.000
D4	.000	.000	.000	.000	.000	1.473	.000	.000	.000
D3	.000	.000	.000	.000	.000	1.281	.000	.000	.000
D2	.000	.000	.000	.000	.000	.932	.000	.000	.000
D1	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	.000
C4	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.899	.000	.000
C3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.617	.000	.000
C2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.628	.000	.000
C1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	.000	.000
C13	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.107	.000
C12	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.444	.000
C11	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.999	.000
C10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	.000
C9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.088
C8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.217
C7	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.185
C6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000
B10	1.153	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B9	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B3	.000	1.136	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B2	.000	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B6	.000	.000	1.384	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B5	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B16	.000	.000	.000	.890	.000	.000	.000	.000	.000
B15	.000	.000	.000	.928	.000	.000	.000	.000	.000
B14	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
B20	.000	.000	.000	.000	1.083	.000	.000	.000	.000

الحماس لل لامة التنظيم	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم الموظف عندلة للموظ فين	التركيز ع لى العمل فين	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع مل	تقييم أداء الموظ فين
.000	.000	.000	.000	1.182	.000	.000	.000	B19 .000
.000	.000	.000	.000	1.135	.000	.000	.000	B18 .000
.000	.000	.000	.000	1.000	.000	.000	.000	B17 .000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

الحماس لل لامة التنظيم	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم الموظف عندلة للموظ فين	التركيز ع لى العمل فين	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع مل	تقييم أداء الموظ فين
.000	.000	.000	.000	.152	.246	-.034	.097	.156
.000	.000	.000	.000	.073	.437	.224	.282	-.764
.000	.000	.000	.000	.228	.238	.071	.066	-.285
.000	.000	.000	.000	.265	.345	-.146	.312	-.335
.000	.000	.000	.000	.812	.000	.000	.000	D4 .000
.000	.000	.000	.000	.801	.000	.000	.000	D3 .000
.000	.000	.000	.000	.445	.000	.000	.000	D2 .000
.000	.000	.000	.000	.583	.000	.000	.000	D1 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C4 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C3 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C2 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C1 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C13 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C12 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C11 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C10 .000
.728	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C9 .000
.775	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C8 .000
.746	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C7 .000
.613	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	C6 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	B10 .863
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	B9 .721
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.712	B3 .000

الحماس لل لامة التنظيم	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم التركيز ع	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع موظ	أ تقييم أداء الموظ فين
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.731	B2 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.791	.000	B6 .000
.000	.000	.000	.000	.000	.689	.000	B5 .000
.000	.000	.000	.000	.706	.000	.000	B16 .000
.000	.000	.000	.000	.722	.000	.000	B15 .000
.000	.000	.000	.000	.716	.000	.000	B14 .000
.000	.000	.000	.792	.000	.000	.000	B20 .000
.000	.000	.000	.817	.000	.000	.000	B19 .000
.000	.000	.000	.805	.000	.000	.000	B18 .000
.000	.000	.000	.709	.000	.000	.000	B17 .000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

الحماس لل لامة التنظيم	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم التركيز ع	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع موظ	أ تقييم أداء الموظ فين
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المشاركة الم عدتلة للموظ فين
.000	.000	.000	.023	.037	-.006	.017	قبول العلامة التنظيمية
.000	.000	.000	.043	.069	-.011	.033	تطوير العلام ة التنظيمية
.000	.000	.000	.023	.037	-.006	.017	الحماس لل لامة التنظيمية
.000	.000	.000	.175	.281	-.045	.132	D4 .161
.000	.000	.000	.153	.244	-.039	.115	D3 .140
.000	.000	.000	.111	.178	-.028	.083	D2 .102
.000	.000	.000	.119	.191	-.030	.089	D1 .109
.000	.000	.000	.104	.429	.199	.309	C4 -.526
.000	.000	.000	.089	.365	.169	.263	C3 -.447
.000	.000	.000	.089	.367	.170	.265	C2 -.450
.000	.000	.000	.055	.226	.105	.163	C1 -.277
.000	.000	.000	.207	.241	.044	.090	C13 -.133
.000	.000	.000	.270	.314	.057	.117	C12 -.174
.000	.000	.000	.187	.217	.040	.081	C11 -.120
.000	.000	.000	.187	.217	.040	.081	C10 -.120

	الحماس لل لامة التنظيم ية	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم التركيز عندلة للموظ فين	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع مل	تقييم أداء الموظ فين
C9	.000	.000	.000	.210	.228	.301	.301	-.206
C8	.000	.000	.000	.235	.255	.337	.337	-.230
C7	.000	.000	.000	.229	.248	.328	.328	-.224
C6	.000	.000	.000	.193	.210	.277	.277	-.189
B10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B6	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B5	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B16	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B15	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B14	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B20	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B19	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B18	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B17	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	الحماس لل لامة التنظيم ية	تطوير الع لامة التنظ مية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة الم التركيز عندلة للموظ فين	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع مل	تقييم أداء الموظ فين
المشاركة الم عندلة للموظ فين	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
قبول العلامة التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.052	.085	-.012	.054
تطوير العلام ة التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.069	.112	-.016	.071
الحماس للعلا مة التنظيمية	.000	.000	.000	.000	.033	.053	-.007	.034
D4	.000	.000	.000	.000	.124	.200	-.028	.127
D3	.000	.000	.000	.000	.122	.197	-.027	.125
D2	.000	.000	.000	.000	.068	.110	-.015	.069
D1	.000	.000	.000	.000	.089	.143	-.020	.091
C4	.000	.000	.000	.212	.077	.322	.131	-.438

	الحماس لل لامة التنظيم	تطوير الع لامة التنظ يمية	قبول العلا مة التنظيم ية	المشاركة المركزية عندلة للموظ فين	تدريب وتط وير الموظ فين	التوظيف والإخت يار	تصميم أ نظمة الع مل	تقييم أداء الموظ فين
C3 -.500	.000	.000	.000	.242	.088	.367	.222	.149
C2 -.477	.000	.000	.000	.231	.084	.351	.212	.142
C1 -.361	.000	.000	.000	.175	.064	.266	.161	.108
C13 -.147	.000	.000	.000	.310	.203	.239	.075	.038
C12 -.146	.000	.000	.000	.308	.202	.237	.074	.038
C11 -.149	.000	.000	.000	.315	.207	.243	.076	.039
C10 -.133	.000	.000	.000	.281	.185	.217	.068	.035
C9 -.220	.000	.000	.000	.157	.217	.290	.243	-.111
C8 -.234	.000	.000	.000	.167	.231	.308	.258	-.119
C7 -.225	.000	.000	.000	.160	.222	.297	.248	-.114
C6 -.185	.000	.000	.000	.132	.183	.244	.204	-.094
B10 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B9 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B3 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B2 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B6 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B5 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B16 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B15 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B14 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B20 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B19 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B18 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
B17 .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000