



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



# الدور المعدل لإتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي

Moderating Role of Employees' Attitudes in the  
Relationship between Human Resources Flexibility and  
Innovative Performance

دراسة على عينة من الشركات الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم  
دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

اشراف /

أ . د/ احمد إبراهيم أبوسن

إعداد الدراسة /

رجاء عبد الغفار إدريس

2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال الله تعالى:

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3))

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5))

صدق الله العظيم

سورة العلق آية (1-5)

## الإهداء

أقدم بخالص شكري وتقديري الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا

إلي

أمي الغالية التي أهدتني دفاء حنانها وعطر مودتها وعلمنتي الصمود مهما تبدلت الظروف ...

والدي العزيز الذي بذل كل جهده لكي يعلمنا رمز الصبر والتضحية والعطاء بلاء حدود....

متعهما الله بالصحة والعافية

الى بحر العطاء الذي لا ينضب والتي لم تأل جهداً في دعمي ومساندتي، وكانت لوقفنها معي

الدافع الكبير من اجل الاستمرار في هذه الدراسة

زوجي العزيز

إلى

ابنائي فلزات كبدي حفظهم الله ورعاهم وجعلهم نور يضى في طريقي

إلى

أخواني واخواتي

الذين دعموني في مسيرتي الدراسية وفقهما الله وحفظهم

الى كل من يؤدي عمله بانقان

اليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

## الشكر والتقدير

الحمد لله القائل في محكم تنزيله :

قال تعالى: ﴿ فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل الآية (19).

اللهم لك الحمد والشكر على نعمك التي لاتعد ولا تحصى وعلى توفيقك لأكمال هذه الرسالة ،  
والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الذين منحوني هذه  
الفرصة ، وأخص بالشكر أ.د. الفاضل / أحمد ابراهيم ابوسن ، الذي تفضل مشكوراً بالإشراف  
على هذه الرسالة وحرصه على اكتمالها وفي سبيل ذلك زودني بنصائحه ومنحني وقته وعلمه ،  
فأسأل الله العلي القدير أن يبارك له في وقته وأن يمد له في عمره ويجزل له الثواب العظيم. كما  
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الي مكتبات ،جامعة النيلين وجامعة امدرمان الاسلامية وجامعة  
الزعيم الأزهري لما قدموه لي من مساعد في جمع البيانات التي تخص الدراسة فلهم منا جزيل  
الشكر والتقدير.

وفي الختام اتقدم بخالص شكري وتقديري وعرفاني لكل من ساهم أو نصح وأرشد من أجل إخراج  
هذه الدراسة إلى النور.

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة موضوع الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الابداعي ، دراسة علي عينة من الشركات الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، تهدف هذه الدراسة الي دراسة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في الشركات السودانية الخدمية العامة بولاية الخرطوم، بيان ما إذا كانت هنالك علاقة بين مرونة الموارد البشرية الاداء الابداعي في الشركات السودانية، واختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي في الشركات السودانية، المساهمة المتواضعة في إثراء البحوث العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته، حيث تتبع أهمية الدراسة باعتبار ان الدراسة تسد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدي تأثير مرونة الموارد البشرية علي خلق الاداء الابداعي. بالإضافة الي المساهمة في معرفة ما هو أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي في ظل الدور المعدل لاتجاهات العاملين في الشركات السودانية المبحوثة، اتجاهات العاملين الايجابية تسهم اسهاماً قوياً في تقوية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي في المؤسسات التي يتم فيها ضبط واعادة تخصيص العاملين في الوقت المناسب من خلال توظيف مرونة الممارسة وفهم سلوك العاملين والتي بدورها تدعم وتحث الابتكار مما يطور اداء المؤسسات المبحوثة بتميز وابداع في تقديم الخدمات.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي اضافة الى منهج دراسة عينة من الشركات الخدمية نسبة لملائمة هذه المناهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تم جمعها من خلال اداة البحث والاستبانة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج الأموس لتحليل الجزيئات الصغيرة ،وقد تمكن الدراسة من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة نتائج أهمها: ان المؤسسات التي تتوافر فيه مرونة موارد بشرية تتمتع بمزايا ابداعية ،وهناك وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي، كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات اهمها:

ضرورة تطوير العاملين واستخدام الاجهزة التقنية المتطورة والمحاولات المستمرة التي تقوم بها المؤسسات الخدمية لتطوير عملها من خلال فهم حاجات واتجاهات العاملين، ضرورة العمل بوظائف ابعاد مرونة الموارد البشرية وتعديل سياستها من اجل ممارسة العاملين اعمالهم بحرية وثقة وتجسيد اتجاهاتهم الي خدمات متطورة ومتقدمة، ضرورة وجود عاملين مبدعين لانهم هم المورد الاساسي لبقاء المؤسسة ، فبفقدانهم قد تصل المؤسسة الي الاضمحلال او الفشل. ايضاً لابد من وجود مناخ يساعد في تطوير وتخطيط جيد للعمل للحد من معوقات الاداء الابداعي

## **Abstract**

This study addressed the issue of the moderating role of employees' attitudes in the relationship between the human resource flexibility and the innovative performance. The study was conducted on a sample of Sudanese service companies operating in Khartoum State. The study aims to investigate the level of practicing the human resource flexibility at the Sudanese companies operating in Khartoum State, to clarify whether there is a relationship between the human resource flexibility and the innovative performance at the Sudanese companies, to verify whether the employees' attitudes moderate the relationship between the human resource flexibility and the innovative performance at Sudanese companies, and to enrich the scientific researches through testing the concepts and variables of the research. The significance of the study arises from that; it fulfills the academic gap neglected by previous studies which were carried out in Sudan particularly the possible influence of the human resource flexibility on creating the innovative performance, in addition it contribute to identifying the impact of the human resource flexibility on the innovative performance under the moderating role of employees' attitudes at Sudanese companies investigated companies as the positive employees' attitudes strongly contribute to strengthening the relationship between the human resource flexibility and the innovative performance in the institutions where employees are appropriately controlled and reallocated through utilizing the practice flexibility and understanding employees' behaviour which in turn support and encourage the innovation leading the investigated organizations to the development and characterization by the excellence and innovation in providing service. The study adopted a descriptive analytical, a historical and a case study methods, applied on a sample of service companies since those methods are appropriate to the nature of the data of the current study, which were collected through a questionnaire and analyzed by using the Statistical Package For Social Science (SPSS) and AMOSS. The researcher analyzed the data and verified the hypotheses then concluded several findings the most important include: The organizations at which the human resource flexibility is available are characterized by innovative advantages. There is a positive significant correlation between the human resource flexibility and the innovative performance. The study recommended the following: Service organizations should develop their employees' abilities and adopt the advanced technology continuously through understanding the employees' needs and attitudes. The human resource flexibility dimensions should be utilized and human resource policy should be moderated in order employees practice their jobs freely and confidently and represent their attitudes in advanced and improved services. Organizations should be provided with innovative employees because they are the basic resource for organization's survival as if they are lost an organization may become weak or fail. An appropriate environment is needed to help developing and planning the work well and reducing obstacles to the innovative performance.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والعرفان	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ز	قائمة الجداول	7
ح	قائمة الاشكال	8
<b>الفصل الأول</b>		
<b>الإطار العام والدراسات السابقة</b>		
1	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة	1- 1
9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	2- 1
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>الإطار النظري</b>		
29	المبحث الأول : مرونة الموارد البشرية	1 -2
42	المبحث الثاني: الاداء الإبداعي للعاملين	2 -2
59	المبحث الثالث: اتجاهات العاملين	3 -2
79	المبحث الرابع:أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي	4 -2
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>منهجية الدراسة</b>		
94	مقدمة	1 -3
94	نظريات الدراسة	2 -3
96	نموذج الدراسة	3 -3

97	تطوير فرضيات الدراسة	4 -3
<b>الفصل الرابع</b>		
<b>تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>		
110	المبحث الاول : تحليل البيانات	1 -4
135	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات	2 -4
<b>الخاتمة</b>		
<b>النتائج والتوصيات</b>		
161	مناقشة النتائج	
166	التوصيات	
169	المراجع	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	تصنيف نقاط فقرات الإستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي	(3/2/1)
102	يوضح البيانات الشخصية	(3/2/2)
111	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(4/1/1)
112	تحليل بيانات الديمغرافية	(4/1/2)
114	التحليل العاملي لمرونة الموارد البشرية (حجم العينة: 296)	(4/1/3)
116	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي لمرونة الموارد البشرية	(4/1/4)
117	التحليل العاملي للأداء الإبداعي (حجم العينة: 296)	(4/1/5)
118	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للأداء الإبداعي	(4/1/6)
119	التحليل العاملي لمرونة اتجاهات العاملين (حجم العينة: 296)	(4/1/7)
119	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي اتجاهات العاملين	(4/1/8)
123	مؤشرات جودة المطابقة لمرونة الموارد البشرية	(4/1/9)
125	مؤشرات جودة المطابقة للأداء الإبداعي	(4/1/10)
127	مؤشرات جودة المطابقة لاتجاهات العاملين	(4/1/11)
129	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 296)	(4/1/12)
130	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	(4/1/13)
131	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	(4/1/14)
132	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(4/1/15)
133	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(4/1/16)
140	المسار من مرونة الموارد البشرية إلى المرونة الذهنية والأصالة	(4/2/1)
142	المسار من مرونة الموارد البشرية إلى والطلاقة الفكرية	(4/2/2)
144	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/3)

147	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/4)
150	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية	(4/2/5)
153	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية	(4/2/6)
155	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزي لمغير النوع	(4/2/7)
156	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزي لمتغير العمر	(4/2/8)
157	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزي لمتغير المؤهل العلمي	(4/2/9)
158	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزي لمتغير الخبرة العملية	(4/2/10)
159	يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة	(4/2/11)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	معوقات الاداء الإبداعي	(2/1/1)
97	نموذج للدراسة	(3/1/1)
122	التحليل العملي التوكيدي مرونة الموارد البشرية:	(4/1/1)
124	التحليل العملي التوكيدي للأداء الإبداعي	(4/1/2)
126	التحليل العملي التوكيدي اتجاهات العاملين	(4/1/3)
129	نموذج الدراسة المعدل	(4/1/4)
133	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(4/1/5)
139	العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة	(4/2/1)
141	العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية	(4/2/2)
143	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/3)
145	أثر اتجاهات العاملين على العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/4)
146	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/5)
148	أثر اتجاهات العاملين على العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة	(4/2/6)
149	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية	(4/2/7)
151	أثر اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية	(4/2/8)
152	اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية	(4/2/9)
154	أثر اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية	(4/2/10)

## **الفصل الاول**

### **الإطار العام والدراسات السابقة**

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

# الفصل الاول

## الإطار العام

### 1-0 المقدمة:

يعتبر الاداء الابداعي ذو اهمية كبيرة للمنظمات خاصة مع الاتساع التكنولوجي في منظمات الاعمال بالدول المتقدمة، وذلك من اجل ضمان الاستمرار علي المدى الطويل، كما ان المنظمات والشركات في الدول النامية تلاقي تهديدات مستمرة نتيجة لضعف قدرتها لتحول وتطوير مناخ لدعم الابداع، ويعود ضعف قدرات المنظمات في الدول النامية علي التحول علي عدد من الصعوبات المرتبطة بنواحي الاداء الابداعي ترتبط هذه المعوقات بضغوط اضافية متعلقة بالنواحي الاقتصادية للدول مثل معدلات الفقر العالية، والفجوات في البنية التحتية ، الحاجة للنمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، كل هذه العوامل جعلت منظمات الاعمال في الدول النامية مستقبل للتكنولوجيا من الدول المتطورة ( Sagar & Bloomberg، 2010) والمنظمات السودانية ليست بمعزل عن منظمات هذه الدول.

تشهد منظمات الاعمال المعاصرة تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الامر الذي دعا ادارات المنظمات الي السعي لتوفير المعلومات الضرورية لتحقيق الاهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، وفي ظل التغيرات المتسارعة فلم تعد الاساليب الحالية قادرة علي مواكبة التطورات في مختلف المجالات (Goran، 2006)، يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، وهو يشكل أهم أهدافها فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وقد اصبحت حاجة المنظمات الي الابداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك التنظيمات التي تسعى الي التميز في الاداء والمحافظة علي استمراريتها في بيئة تنافسية، اذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق اهداف المنظمة مما يوجب علي الادارة توفير فرص الابداع والتجديد والتحديث في اساليب العمل الذي بدوره يتطلب البيئة الابداعية المناسبة أصبح الإبداع في وقتنا الحالي ضرورة ملحة وأساسية في جميع المجالات ليصبح المجتمع بمكوناته قادر على مواكبة الانفجار المعرفي والتقدم التقني والمخترعات، في عالم متصف بالتعقيد والمشاكل

ليصبح معها الإبداع والابتكار هو الحل الوحيد الذي يجعل الفرد والمجتمع قادراً على مسايرة متطلبات هذا العصر. (نجار و مكايي 2010).

وايضا إذ تعاني المنظمات في السودان من العديد من معوقات الاداء الإبداعي منها: معوقات ناشئة عن الفرد وتتمثل في المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات ، ومعوقات ناشئة عن البيئة التنظيمية وتتمثل في: التمسك بالأنماط المألوفة في أداء العمل وحل المشكلات، الخوف من الفشل، عدم التشجيع من المنظمة عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، كذلك معوقات ناشئة عن البيئة الإجتماعية وتتمثل في: تكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو لغرض صحيح،النظر لمن يحاول أن يكون مبدعاً بشيء من التهكم، عدم تشجيع أو تنمية المناهج الدراسية وطرق تدريسها لمملكة الإبداع (مختار 2009).

يتم التغلب علي ذلك الا من خلال مرونة الموارد البشرية التي تشير إلى أهمية الممارسات للموارد البشرية لأداء أعمالها، وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين ، والتي تعمل على تحقيق الابتكار واليوم تأخذ مرونة الموارد البشرية قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية.(weizili2015)

فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية لها (Mazlan .2016) ،ومن ذلك نجد أن المرونة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاداء المتفوق للعاملين فيه.

والأفكار الجديدة وكيفية التعامل معها بمرونة عالية لتنمية القدرات التنافسية ونتاج قيمة، يعتمد ذلك بالمقام الأول على قدرة المنظمة وتوفيرها لنوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة ،فالعاملون هم الموارد المادية ،هم الموارد الأكثر أهمية لكل المنظمات كونهم من ذوي التخصصات النادرة والمعقدة، وإن ذلك يتطلب مرونة عالية لتلك الموارد ورأس مالها البشري. نظراً لضرورة التعرف علي مرونة الموارد البشرية الممارسة في الشركات السودانية ومدى التعرف علي اتجاهات العاملين الذي ينعكس علي درجة الابداع في اداءهم الذي يمكن ان تحققه جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

## 1-1 مشكلة الدراسة :

بعد الإطلاع على العديد من البحوث والأوراق العلمية المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة تلاحظ ان معظم الدراسات تناولت مرونة الموارد البشرية في بيئات وثقافات مختلفة التي اجريت فيه، ومنها ما اجري في دول متقدمة كدراسة (Gustavo & Antonio Maçada، 2015 و Hang-yue et al، 2012) ودول نامية كدراسة (الطائي و التميمي، 2011) ، وعليه سوف تهدف الدراسة الي دراسة مرونة الموارد البشرية في السودان باعتباره احدي الدول النامية ، وبجانب دراسة مرونة الموارد البشرية بابعاد مختلفة، ان الدراسة سوف تاخذه بابعاده السلوكي والمهاري والممارسة لانه تعتبر من اقوي الابعاد واشمله في قياس مرونة الموارد البشرية ، كما ان معظم الدراسات التي اطلع عليه الدارس اخذتها كابعاد مرونة الموارد البشرية مايعتبر مبرر لاخذها .الي جانب دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وربطها بعدد من المتغيرات ، الملاحظ من واقع الدراسات السابقة ان العديد من الدراسات درست مرونة الموارد البشرية وربطه بالاداء بشكل عام مثل دراسة (الطائي و التميمي، 2011) ، (ALans (2011، Dunk، (2015 و Hang-yue et al، 2012) (F. Zarei & A. H Amirkhani & M. R. Sabaapo 2013) عليه تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة مرونة الموارد البشرية وربطه بالاداء الإبداعي، وهذا ما دفع الدارس لاجراء هذه الدراسة حيث من النادر وجود دراسات مشابه في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

ركزت الدراسات المتعلقة بالاداء لابداعي على الإبداع التنظيمي وتشجيع العاملين كما في دراسة (رائد ومروة ، 2014) ودراسة (رانيا، 2013) ، وركزت دراسة (Burcu Kör، 2013) علي انواع ومستويات الابداع والمناخ التنظيمي الإبداعي، بينما ركزت دراسة ( النجار ومكاوي 2010)<sup>(1)</sup>، علي الابداع والمقدرات الابداعية، بينما ركزت دراسة (كفي، 2009) ، علي السلوك الابداعي واشارة دراسة (مخامرة وقباجة 2010) علي معوقات الاداء الابداعي. بالاضافة الي ماسبق ستبحث الدراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي بادخال متغير معدل حيث ستختبر الدراسة دور إتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي ، على الرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي الا ان هنالك عدم اتفاق حول هذه العلاقة

فهناك دراسات وجدت ان هنالك علاقة بينهم فدراسة ( Hang–yue et al،2012) اكدت دراسة ( Cemal Zehir et al،2016 ) ان استراتيجية الموارد البشرية لها تاثير ايجابي علي اداء الشركات.

هنالك دراسات بينت عدم وجودعلاقة بينهم فاشارة دراسة ( Akhtar Mahmood et al، 2016 )، ان هنالك علاقة سلبية بين مرونة الممارسات في الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين .

يلاحظ أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة ففي مثل هذه الحالة يرى العالمان بارون وكيني (Baron & Kenny،1986) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة ، تم إختيار اتجاهات العاملين لما لها من دور حيوي في في تغير سلوك الافراد نحو الابداع والابتكار ، والاتجاهات تضي على إدراك الفرد ونشاطاته معنى يساعد على إنجاز الكثير من الأهداف. وتعتبر دراسة الاتجاهات من أهم الحاجات اللازمة لتغيير السلوك الإنساني بغرض مواجهة المؤثرات التي تعمل على تكوين الاتجاهات السلبية . فهم اتجاهات العاملين يكون مؤشرا كبيرا لقبول والرضاء عبره يمكن تحقيق فوائد فردية تنعكس علي الاداء العام.

بناءً علي ما تقدم وعلي ضوء الدور الذي يضطلع به مرونة الموارد البشرية في المنظمات في ظل التحديات التي فرضتها تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والحاجة الي الاداء بشكل ابداعي، تساهم في فهم اتجاهات العاملين مما ينعكس علي ابداعهم، وبالرغم من اهمية الموضوع فقد تمت ملاحظة ان الدراسات السابقة لم تتناول موضوع مرونة الموارد البشرية واثرها بشكل مباشر علي الاداء الابداعي والدور المعدل لاتجاهات العاملين مما يجعله مبرر او سبب كافي لسد هذه الفجوة.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل إتجاهات العاملين تعدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الإبداعي بالمنظمات. ولتوضيح المشكلة بصورة اكثر دقة يمكن عرض التساؤلات التالية:

1 / ما مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في الشركات السودانية المبحوثة ؟

2/هل توجد علاقة بين مرونة الموارد البشرية ( مرونة مهارة، مرونة سلوك ، مرونة ممارسة والاداء الإبداعي، ( اصالة فكرية ،طلاقة فكرية ، مرونة ذهنية وحساسية مشكلات) في الشركات السودانية المبحوثة ؟

3/ هل إتجاهات العاملين تعدل على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الإبداعي في الشركات السودانية مبحوثة ؟

### 1-2 أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف البحث في الآتي:

- 1) دراسة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في الشركات السودانية المبحوثة.
- 2) بيان ما إذا كانت هنالك علاقة بين مرونة الموارد البشرية الاداء الابداعي في الشركات السودانية.
- 3) إختبار ما إذا كانت إتجاهات العاملين تعدل على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الإبداعي في الشركات السودانية مبحوثة.
- 4) المساهمة المتواضعة في إثراء البحوث العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته.

### 1-3 أهمية الدراسة:

#### 1-3-1 الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة باعتبار ان الدراسة تسد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدي تاثير مرونة الموارد البشرية علي خلق الاداء الابداعي. بالإضافة الى المساهمة في معرفة ما هو أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي في ظل الدور المعدل لاتجاهات العاملين في الشركات السودانية. هذا فضلا عن عرض الادبيات عن مرونة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم مرونة الموارد البشرية ومفهوم مرونة الموارد البشرية والابعاد المرتبطة بها وكذلك المفاهيم المرتبطة الاداء الإبداعي وانواعه. بجانب المساهمة في اثراء البحوث العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته من اجل الوصول الي قيمة اضافة. وقلة الدراسات والبحوث المحلية التي تناولت دراسة ابعاد مرونة الموارد البشرية خاص في الشركات السودانية كما يمكن ان تعد الدراسة نقطة إنطلاقة لدراسات علمية مستقبلية في نفس المجال.

### 1-3-2 الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من مدى أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، وأهمية مرونة الموارد البشرية أنها تعتبر مورداً أساسياً في المنظمات، لأن الممارسة الجيدة في الموارد البشرية تقود إلى الإبداع الفعال للأفراد، من خلال فهم اتجاهات هؤلاء الأفراد وكذلك كونه من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث لأنه مصدراً من مصادر بقاء واستمرار المنظمات وديمومتها، خاصة المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين واستقلال الفرص، وزيادة قدرتها التنافسية والإبداعية والتحول من الأداء العادي إلى أداء إبداعي.

بما أن مفهوم مرونة الموارد البشرية حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه لدراسة تطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لاساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية. المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقة من مقترحات وتوصيات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للمنظمات المبحوثة.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

#### مرونة الموارد البشرية :

هي القدرة الفريدة والفذة للمنظمة التي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة (al2011).

(Zolin .el)

#### وتتكون من الأبعاد التالية:

#### 1/ مرونة سلوكية :

فالمهارات السلوكية تعني مدى التكيف مع الظروف الجديدة من قبل الموظفين بدلاً من السلوكيات الروتينية المعتادة للقوى العاملة في المنظمة ومدى استخدام وتطبيق هذه السلوكيات (سملانسكي 2015).

## 2/ مرونة مهارة :

هي قابلية الموظفين في التعلم بسرعة لأداء المهام الجديدة وقدرتهم في استيعاب المهام الجديدة وتطبيقها من خلال التدريب في المستقبل واطهار الرغبة والحماس عندهم ( , Bhattacharya, 2015).

## 3/ مرونة ممارسات :

تكنم في مقدرة ادارة الموارد البشرية والمنظمة علي اجراء الممارسات الادارية المتمثلة في التخطيط والتدريب والاستقطاب وعمليات التخطيط الوظيفي وكذلك التكيف مع متطلبات البيئة (محمد 2014).

## 4/ الاداء الابداعي :

مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات بغرض تنمية وتحسين الاداء . (نور الدين 2012م)

## 5/ الاصاله الفكرية :

هي القدرة علي انتاج الحلول الجديدة وعدم اللجوء الي الحلول التقليدية.(اثير اسحق 2012م).

## 6/ الطلاقة الفكرية

هي القدرة علي انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة ، اي قدرة الفرد العالية علي سيولة الافكار وسهولة توليدها . (حسنوي 2014 م )

## 7/ المرونة الذهنية :

تعني النظر الي الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد اليه الناس . (عبد الهادي 2013)

## 8/ حساسية المشكلات :

هي قدرة الفرد في رؤية موقفا معيننا وتحويلها الي افكار جديدة . (جواد 2014)

## 9/ إتجاهات العاملين: attitudes of employees:

هو استعداد أو نزعة للاستجابة بشكل معين إزاء مثيرات أو مواقف معينة، و هذا الاستعداد – إما وقتي أو ذو استمرار – يتكون بالخبرة نتيجة احتكاك الفرد ببيئته و هو يوجه الفرد بالنسبة للمواقف و الأشياء التي هي موضوع الاتجاه (ادم، 2018).

#### 1-4 هيكل الدراسة:

يتم تقسيم البحث الي اربع فصول وخاتمة، ويشمل: الفصل الاول: الإطار العام والدراسات السابقة، المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة المبحث الثاني : الدراسات السابقة ،أما الفصل الثاني الإطار النظري المبحث الأول : مرونة الموارد البشرية ، المبحث الثاني: الاداء الإبداعي للعاملين، المبحث الثالث: اتجاهات العاملين، المبحث الرابع: أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي، أما الفصل الثالث يحتوي علي منهجية الدراسة وتشمل، مقدمة، نظريات الدراسة، نموذج الدراسة ، تطوير فرضيات الدراسة أما الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، المبحث الاول: تحليل البيانات، المبحث الثاني:اختبار الفرضيات، الخاتمة ، وتشمل النتائج ، والتوصيات والمراجع والملاحق .

## المبحث الثاني

### 2-0 الدراسات السابقة:

1/ دراسة : خالد يوسف الزغبى 2005م ، بعنوان : قياس اتجاهات العاملين لاثـر المناخ

#### التنظيمي في تبني السلوك الابداعي

استهدفت الدراسة اهمية المناخ التنظيمي الملائم الذي يؤثر بشكل ايجابي في تبني السلوك الابداعي لدي العاملين حيث ان الحوافز ، التدريب ، اتخاذ القرارات القدرة علي تحمل المخاطر ، هي السمات الضرورية لخلق الابداع . كما اكدت الدراسة اهمية المناخ التنظيمي السائد في تعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية اذ ان المناخ التنظيمي يعتبر مطلبا فعليا واساسيا في تبني وتحفيز الاداء الابداعي وسلوكه . من اهم النتائج للدراسة ، ان السلوك الابداعي يتاثر باتجاهات العاملين وان الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات وايلاء عملية تدريبهم وتطويرهم اهمية قصوي مما يؤدي الي بلورة السلوك الابداعي الي نتائج ابداعية . اوصت الدراسة بتشجيع التجديد والابتكار وتجريب اساليب العمل المبتكرة والعمل علي استغلال كل فكرة جديدة وازالة كل العوائق التي تقتل الافكار الابداعية كالخوف من الفشل ، وتلك الافكار، وما يترتب علي ذلك من مخاطر .

#### 2/ دراسة: فلاح محمد 2008 م ، بعنوان : اثر ادارة المعرفة علي الابداع التنظيمي

سعت الدراسة لمعرفة اثر المعرفة وادارتها علي الابداع التنظيمي . حيث تناولت دراسته ادارة المعرفة كمتغير مستقل والابداع التنظيمي كمتغير تابع بمقاييس : (شخصية مبدعة - الطلاقة الفكرية -المرونة الذهنية ) واكدت الدراسة اهمية موضوع الاداء الابداعي اذ اصبح موضوعا مؤثرا في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم اخري كالكفاءة والاداء الريادي والابتكار، فيجب التعمق في دراسة هذه المفاهيم ، والعمل علي خلق بيئة جاذبة ومستقرة من خلال توفر ادارة معرفة ، مما يساعد علي تطوير القدرات ومهارات العاملين، وتوفير اساليب وطرق عمل جديدة من خلال دعم الانشطة الخاصة بالابداع التنظيمي . من اهم النتائج لتي توصلت اليه الدراسة ان هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوي ادارة المعرفة والابداع التنظيمي . اوصت الدراسة علي ان توفر ادارة معرفة في المؤسسات بشكل دائم يمثل المناخ الملائم وحجر اساس لوجود ابداع تنظيمي قوي ومستمر .

### 3/ دراسة: احمد حلوف 2009م بعنوان: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال.

هدفت الدراسة الي بيان دور الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية في تطوير المنظمات. مما له اثر ي تحسين الاداء والفعالية التنظيمية ، وان الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية يعمل علي تحفيز الطاقات البشرية وتنمية الموارد البشرية وتطويرها . الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية اخذت كمتغير مستقل وبمقاييس ( ممارسة ، مناخ و سلوك ) وتطوير منظمات الاعمال كمتغير تابع وبمقاييس ( هيكل تنظيمي ، ميزة تنافسية ، جودة عالية ) . ابرز نتائج الدراسة ، يري الباحث انه طالما كان يتحدث عن الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال انه يجب التركيز علي العنصر البشري وان نتمثل اهمية هذا العنصر ، ومنه ستحصل علي مخرجات ذات جودة عالية سواء في السياسات المالية او السياسات الادارية . كما انه اوضح ان ادارة الموارد البشرية ترتكز علي محورين اساسين هما بناء القدرات والكفاءات البشرية التي تحدث علي مستويات متقدمة وتمكين المنظمة من الاستمرارية . اما المحور الثاني توظيف الاشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة العالية في جميع الانشطة . تتبع اهمية الدراسة من اهمية ادارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع اهم موارد المنشأة ، وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الاول والاهم في التنمية الاقتصادية . اوصت الدراسة بالتركيز علي ادارة الموارد البشرية اذ تستثمر من اهم مورد وكرمها ، ولذلك يعتبر من العلوم المهمة في الادارة وهي المحرك الاساسي لنجاح المنظمات .

### 4/ دراسة روان بلسم، 2010م بعنوان : اثر مرونة الموارد البشرية بين التعليم الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة الي معرفة اثر مرونة الموارد بين التعليم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وقد تم اجراء الدراسة في شركات التامين الاردنية . تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة معرفة كيفية تاثير مرونة الموارد في وجود تعليم استراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في تلك الشركات المبحوثة . واهمية التعلم واتخاذ مواقف اكثر انفتاحا لتعديل سلوك العمل المناسبة للتطوير وخلق منظمة تعليمية تشجع العاملين علي تطوير اداءهم والتمسك بالرؤية والقيم ، وذلك لتعزيز وتحسين الاداء من خلال موارد بشرية مرنة مما يؤدي التميز والميزة التنافسية ، وقد استخدمت الدراسة المقاييس الاتية (مرونة مواد ، قدرات وتطور ، توليد المعرفة الاستراتيجية

، توزيع، تنفيذ وتفسير ) . وظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية قوية جدا للتعلم الاستراتيجي ومرونة موارد بشرية في تحقيق الميزة التنافسية . توصي الدراسة باهمية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بابعاد مرونة الموارد البشرية من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تجديد الموارد والقدرات وتطويرها لتحقيق الميزة التنافسية .

**5/ دراسة، Roxanne Zolin 2010 بعنوان: أثر مرونة الموارد البشرية في تقوية العلاقات في مجال تنظيم المشاريع** هدفت الدراسة الي معرفة مفهوم مرونة الموارد البشرية وما لها من تأثير في تقوية العلاقة بين الافراد والجماعات وتنمية روح الفريق في العمل استخدمت الدراسة مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل بابعاد (مرونة مهارة، كفاءة وسلوك) كما اخذت تنظيم المشاريع كمتغير تابع بمقاييس (ريادة الاعمال ،رجال الاعمال المبتدئة ورجال الاعمال المعتادة) اما فريق العمل (كوسيط ) للدراسة. اظهرت نتائج الدراسة ان مرونة الموارد البشرية ذو تأثير قوي جدا في تقوية العلاقات بين الافراد والجماعات وهي ذات دلالة احصائية ايجابية في مجال تنظيم المشاريع .

**6/ دراسة: د. عواد الخالدي 2011م، بعنوان: اثر المرونة الاستراتيجية علي الاداء المصرفي** سعت هذه الدراسة الي تحديد اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي، ولجل تحقيق ذلك اعتمدت المرونة الاستراتيجية بمقاييس المتغيرات التالية : ( مناورات ، المبادرة ، المناورات الاستثمارية ، المناورات الوقائية والمناورات التصحيحية ) كمتغير مستقل ، في حين اعتمد الاداء المصرفي بمقاييس ( المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو ) كمتغير تابع . اجريت هذه الدراسة في قطاع المصارف التجارية الخاصة بالعراق . وقد تجسدت المشكلة بضعف اهتمام المصارف المذكورة في تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية . ومن هنا سعت الدراسة مجموعة من الاهداف كان ابرزها توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وتميزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة باطرها الفكرية . ومن اهم نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي . اوصت الدراسة علي ضرورة الحصول علي الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية و بناء القدرات والخبرات

اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات .

#### 7 / دراسة : محمد سعد فهد 2011م ، بعنوان : أثر بيئة العمل علي الاداء الابداعي

هدفت الدراسة الي معرفة اثر بيئة العمل علي الاداء الابداعي . اشارت الدراسة الي اهمية بيئة العمل داخل المؤسسات واثره علي الاداء الابداعي من خلال تهيئة المناخ المناسب لخلق الافكار المتجددة والمبدعة وذلك من خلال التطوير والتدريب وهيكل تنظيمي مرن ، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في كسب ثقة العاملين ، اجريت الدراسة في القطاع المصرفي بالاردن . تناولت الدراسة بيئة العمل كمتغير مستقل بمقاييس : ( الهيكل التنظيمي - الانظمة والتعليمات -التدريب-المشاركة في اتخاذ القرارات -الحوافز والمكافآت -التكنولوجيا -وظروف العمل ) والاداء الابداعي كمتغير تابع بمقاييس : (السلوك التنظيمي -القدرات الابداعية - طلاقة الافكار ومرونتها ) . اهم نتائج الدراسة وجود تاثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي علي الاداء الابداعي . اوصت الدراسة باستحداث وحدة مستقلة خاصة بالابداع وضرورة تهيئة كل ما يساعد علي انجاز الاعمال بصورة مبدعة كتحسين وتطوير ونظام الحوافز المادية والمعنوية واعتماد اساليب علمية لتقييم الاداء وربطها بسياسات العلاوات والترقيات بغية خلق المنافسة بين العاملين وتفجير طاقاتهم الابداعية وخلق روح الحماسة ، والعمل علي استشعار اهمية بيئة العمل والعمل علي تنميتها وتطوير استراتيجيتها ،التزام فلسفة عامة بان الانسان قيمة وكفاية ووسيلة لكل تغيير .

#### 8 / دراسة: بسام التترة 2013م ،بعنوان : قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة

#### لتقويم الاداء

استهدفت الدراسة لمعرفة قياس اتجاهات العاملين بطريقة جديدة ومقترحة من قبل الدارس لتقويم وتصحيح الاداء في المؤسسة المبحوثة. كانت الدراسة تطبيقية علي العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية بالجزائر. اشارت الدراسة ،ان الدراسة التي كانت مطبقة لتقويم الاداء للعاملين، كانت قاصرة بمكوناتها عن القيام بوظيفتها ،من حيث دقتها وموضوعيتها ، في عدم قدرتها علي كشف نواحي القوة والضعف في الاداء واطهار الفروق في المهام والاهداف والكفاءات الاساسية، مما ادي الي موافقة العاملين علي الطريقة المقترحة في الشركة المدروسة ،اسهمت الدراسة في معرفة الدلالات والمعايير التي تحدد اتجاهات

العاملين نحو المؤسسة . اخذت الدراسة بمقاييس للطريقة المقترحة للاداء: (المعلومات - الكفاءة - السلوك - التميز والقيم ) من اهم نتائج الدراسة موافقة العاملين علي الطريقة المقترحة لتقويم الاداء بدرجة قوية نحو عنصري المعلومات العامة وتقويم الكفاءة التي تشتمل معايير النتائج ومعايير التميز في العمل ومعايير القيم الخاصة في العمل . اوصت الدراسة العمل علي تدريب وبناء ثقافة اعمال جديدة تاخذ بالحسبان اهمية كل من التميز في العمل والقيم الخاصة بالعمل وتوضيح اهمية هذه العناصر وتعزيزها .

9/ دراسة: فدوي عبد المجيد عبيدات 2013م ، بعنوان : اتجاهات العاملين نحو اداء وحدات شؤون الموظفين في المؤسسات

هدفت الدراسة الي معرفة ادبيات اتجاهات العاملين ونقاط الضعف والمعوقات التي تؤثر في اداء العاملين اتجاه العمل بكفاءة ، اجريت الدراسة بالمؤسسات العامة بالاردن . كما اشارت الدراسة ان هناك هدر للموارد البشرية المؤهلة في المؤسسات العامة وسوء توزيعها وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . من ابرز النتائج التي توصلت اليه الدراسة وجود دلالة احصائية موجبة بين العوامل القانونية والتنظيمية والمادية وبين فعالية الاداء لاتجاهات العاملين . من اهم توصيات الدراسة اعتماد هيكل تنظيمي يحقق التناغم بين المستويات الاشرافية فيه ، عن طريق انشاء ادارات للموارد البشرية وتخويلها للصلاحيات اللازمة علي ان يشمل اعمال التطوير الاداري وتعين من هم ذوي الكفاءات والخبرات لدوائر الموارد البشرية ، بما في ذلك تزويدهم بالمهارات اللازمة والاليات التقنية الحديثة بما يحقق الاستقرار والاستمرار والتطوير في اعمالهم وذلك يدل علي ضرورة مرونة موارد بشرية تعمل علي تاهيل اتجاهات العاملين لتحقيق الفائدة المرجوة من الانجاز نحو الاهداف والميزة التنافسية للمؤسسات العامة او الخاصة .

10/ دراسة: عبد العزيز هاني 2013م ، بعنوان: اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية .

هدفت الدراسة الي معرفة ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في المرونة الاستراتيجية ، اخذت الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية كتغير مستقل بمقاييس للمتغيرات (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير والمحافظة علي الموارد) اما المرونة الاستراتيجية اخذت كمتغير تابع بمقاييس : (مرونة سوق ، مرونة التوسع ، مرونة المنتج الجديد). اكدت

الدراسة علي ان العمل بممارسات الموارد البشرية تساعد علي تطوير الكفاءات الرئيسية التي تمكن الافراد لاداء الوظائف الحالية و المستقبلية مع المورد البشري المخطط انجازه من خلال التعلم والتدريب او غيرها من الوسائل . اوصت الدراسة ان تستمر البحث والعمل علي تطوير اليات وتعزيز المرونة الاستراتيجية وابعادها كل علي حدة ، واوصت علي ضرورة توسيع نطاق استراتيجية الموارد البشرية من منظور استراتيجي ليشمل التنظيم والنظم علي مستوي القضايا التي تؤثر علي تطوير المهارات والمهارات السلوكية القدرات والمعارف المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية .

11/ دراسة اثير عبد الله محمد 2013م بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية علي تحسين الاداء التشغيلي.

تم اجراء الدراسة علي عينة من العاملين في محطة كهرباء جنوب بغداد . وهدفت الي بيان مرونة الموارد البشرية و تاثيرها علي تحسين الاداء التشغيلي، واستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (الكفاءة، الفاعلية وتطوير المهارات). توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مرونة الموارد البشرية والاداء التشغيلي. واوصت بتاكيد اهتمام المنظمات والشركات العمل بممارسة مرونة الموارد البشرية بابعادها الثلاث (مرونة مهارة، وسلوك وممارسة) لما لها تاثير ايجابي في الاداء التشغيلي التي تمثل الصندوق الاسود لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من اجل تحسين كفاءة وفاعلية الاداء التشغيلي.

12/ دراسة: جواهر عبد الهادي محمد 2013م، بعنوان: اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب علي اداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب علي اداء العاملين . اجريت الدراسة دراسة حالة لشركة نفط الكويت توصلت الدراسة الي عدد من النتائج ابرزها علي النحو التالي: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي وعناصر استراتيجية اداء العاملين وبمستوي مرتفع ، وان هناك اثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) علي تطوير اداء العاملين و(الالتزام الادارة العليا ، تنوع البرامج التدريبية). اوصت الدراسة التاكيد علي الشركة بضرورة ان تركز أنشطة التدريب علي المنهج الاستراتيجي والذي يتطلب الاخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في

البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات ، وعلي الشركة تكوين فريق متخصص ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الافكار الجديدة .

13 / دراسة : حسام احمد حنفي 2013 م ، بعنوان : تأثير ممارسات الابداع المفتوح

علي الاداء الابداعي للمشروعات الصغيرة الخدمية

تهدف الدراسة الي التعرف علي ممارسات الابداع المفتوح الداخلية والخارجية وتحليل تأثيرها علي الاداء الابداعي للمشروعات الصغيرة . وتم القيام بدراسة تطبيقية علي قطاع خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالقاهرة . توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي لممارسات الابداع المفتوح علي الاداء الابداعي كما اوصت الدراسة استقطاب المبدعين ذو الذكاء للعمل في المؤسسات واستثمار المعارف .

14 / دراسة : مريم بنت عبد الله بن سؤاد النحوية 2013م ، بعنوان : اتجاهات العاملين

في قضايا الجانحين نحو العومل المسهمة في جنوح الاحداث

هدفت الدراسة الي معرفة درجة ومستوي اتجاهات العاملين في قضايا الاحداث الجانحين نحو العوامل (الذاتية /الاجتماعية والقيمية/ التشريعية والقانونية) المسهمة في جنوح الاحداث ، تاتي اهمية الدراسة من خلال اعداد مقياس لمعرفة اتجاهات العاملين في قضايا الجانحين من قضاة ومدعي عام .ومحاميين ودار اصلاح ...الخ . اجريت الدراسة بمحافظة مسقط (عمان) . ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان وظيفة الاسرة التربوية تتمثل في تهذيب سلوك ابنائها وغرس الاخلاق والقيم وضبط سلوكهم الاجتماعي بالاعتدال في التربية ، وتنمية ضميرهم الاخلاقي بجيئ يكونوا قادرين علي الحكم علي خبرات الحياة ومواقفها واختيار الاسلم منها .

15 / دراسة: كمال مخامرة 2013م، بعنوان : معوقات الاداء الابداعي لمعلمي العلوم

بمدارس المرحلة الاساسية العليا

هدفت الدراسة الي معرفة معوقات الاداء الابداعي .اجريت الدراسة بمدارس مرحلة الاساس العليا بمحافظة القدس (فلسطين)اكنت الدراسة الي ان المشاركة والتعبير عن الاراء والافكار تعتبر ميزة تحفز الابداع وان افتقاره تؤدي الي حجب روح المغامرة والابداع ، واشارت ان من اهم معوقات الابداع ندرة الانشطة المعتمدة علي التقصي، تحد من تنمية التفكير الابداعي . توصلت الدراسة الي اهم النتائج ومن اهمها : تدني مستوي الدافعية عند

الطلبة بشكل واضح وصعوبة تحفيز التلاميذعلي المشاركة والتعبير عن ارائهم وافكارهم بطريقة تؤدي الي الابداع وبالتالي الافتقار الي روح المغامرة . اوصت الدراسة الي توفير وتهيئة مناخ محفز للابداع ، ضرورة توفير برامج وانشطة لتنمية الابداع .

16/ دراسة: حسناوي ابراهيم 2014 م، بعنوان : اثر عملية الابداع علي تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية

سعت الدراسة الي تاكيد الاقتصاد القائم علي رأس المال الفكري والمعرفي ادي الي حدوث تغير جزري في اهتماماتها بعد ان كانت تحظى الموارد المادية والموارد الطبيعية باهمية كبيرة فيها ليصبح التركيز علي المورد البشري باعتبار ان هذا الاخير يمثل رأس المال الفعلي لها، نظرا لما تملكه من افكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية . كما اوضح ان نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة في محيط يمتاز بالتغير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها علي ايجاد تلك الحلول ، وقد يعتبر الابداع احد اهم الخيارات الاستراتيجية والاساليب الحديثة التي يمكن ان يعتمد عليها المؤسسات علي اختلاف انواعها ، والذي يركز بشكل كبير علي نشاطات البحث والتطوير واسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين وتطوير اداء المؤسسات . تاتي اهمية البحث من اهمية الابداع الذي يمثل احد اهم العوامل الاساسية المؤدية الي تحسين وتطوير ورفع قدرة المؤسسات التنافسية وتقديم مستويات عالية في اداء الاعمال. مشكلة البحث تناولتها الدراسة في السؤال الاتي : كيف يساهم النشاط الابداعي في الرفع من كفاءة الاداء ؟

وما مدي فعالية الابداع في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

هدفت الدراسة الي معرفة الابداع ودورها في تفعيل اداء المؤسسة . كما اوصت الدراسة الي تعزيز القدرة علي الابتكار والابداع باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق للمؤسسات الصغيرة والكبيرة ، والاهتمام بالابداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية.

17 / دراسة : محجوبي اسامة 2014 م، بعنوان : اثر الابداع التنظيمي علي اداء العاملين في المؤسسات

هدفت الدراسة الي معرفة اثر الابداع التنظيمي علي اداء العاملين واهمية مفهوم الابداع والعمل بمناخ الابداع في المؤسسات ، لما للابداع التنظيمي دور رائد واستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للابداع في المؤسسات . تناولت الدراسة المتغير المستقل الابداع

التنظيمي بمقاييس (الطلاقة -الاصالة والمخاطرة - الكم -الكيف ) المتغير التابع اداء العاملين وفيه تناول مفهوم الاداء داخل المؤسسة ومتطلبات المناخ المناسب لخلق اداء متميز وذات كفاءة وفاعلية للعاملين . توصلت الدراسة الي بعض النتائج كانت ابرزها الي ان هناك ارتباط ودلالات ذات قيمة ايجابية في العلاقة بين الاداء الابداعي التنظيمي واداء العاملين . اوصت الدراسة انشاء ادارة خاصة تسمى بنك الافكار لدعم المبدعين والمتميزين .

18/ دراسة: فاتن نهاد جواد 2015م ، بعنوان: تأثير المناخ الابداعي في الاداء المتميز

### خلال ادارة الذات

هدفت الدراسة الي معرفة مدي اهمية المناخ الابداعي واثره في الاداء المتميز . تناولت الدراسة المناخ الابداعي كمتغير مستقل بمقاييس : (الحرية -التحدي والمشاركة -المخاطرة -والتشجيع -الثقة والانفتاح و دعم الفكرة ) اما المتغير التابع الاداء المتميز بمقاييس: ( التخطيط الاستراتيجي - القيادة -ادارة الموارد البشرية وادارة العمليات ) ، اما المعدل كانت ادارت الذات بمقاييس : ( ضبط النفس -الجدارة بالثقة -الضمير الحي - القدرة علي التكيف -الانجاز والمبادرة ) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي . اهم النتائج التي توصلت اليه وجود علاقة ارتباطية وتأثير قوي جدا تجمع بين بين المتغيرات الثلاثة . توصي الدراسة لاهمية ايلاء المنظمة المبحوثة الاهتمام بمجمل العناصر المكونة لمناخ عملها ، وضرورة البحث والتقصي بطوير خطوات العمل لتحقيق التميز في الاداء .

19/ دراسة: Sablet.al 2017 بعنوان: اثر مرونة الموارد البشرية علي التعليم التنظيمي.

الهدف من هذه الدراسة معرفة مفهوم مرونة الموارد البشرية التي تعتبر الاكثر اهمية بالنسبة لنجاح وتنفيذ والاستخدام المنتظم لنظام لاي ادارة في تلك المنظمات . حيث بحثت الدراسة الدور الذي تلعبه ابعاد مرونة الموارد البشرية في تنفيذ النجاح وتحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية والتي تعتمد علي عوامل نجاح حاسمة ، ومؤشرات الاداء الرئيسية وبطاقة الاداء المتوازن . تم اجراء دراسة الحالة في مؤسسات التعليم الهولندية ، وأشارت نتائج الدراسة باهمية ابعاد مرونة الموارد البشرية ( مرونة مهارة ، امرونة سلوك ومرونة ممارسة ) وأشارت ايضا ان الاداء المتميز والمبدع لا يمكن ان تكون دون الاخذ بعين الاعتبار للمورد البشري ، كما اكدت بان التنفيذ الناجح في المؤسسات يعتمد فبل كل شئ علي فهم واسيعاب العنصر البشري . اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية ، ووضع نظام

مبتكر ومتجدد لإدارة الموارد البشرية من أجل التأكد من أن إدارة الموارد البشرية لا يزال يشكل النجاح المرجو منه من خلال التطوير والتميز .

**20/دراسة: ثائر بدر 2017م دراسة بعنوان: أهمية دراسة اتجاهات العاملين الإداريين**

### **نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي**

هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية اتجاهات العاملين الإداريين نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي ، أجريت الدراسة كبحث ميداني بمستشفيات القطاعين الحكومي والخاص في محافظة مدينة دمشق ، أكدت الدراسة إلى ضرورة تقوية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين وذلك من خلال اتباع طرق وأساليب من شأنها تحسين طبيعة الاتجاهات . من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توجد حاجة حقيقية لتأطير موضوع أهمية اتجاهات العاملين من الناحيتين المفاهيمية والتطبيقية ، لدورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال . أوصت الدراسة بتطوير الاهتمامات البحثية والعملية بموضوع اتجاهات العاملين دورها في تفعيل كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي و الترابطات الاستراتيجية من أجل تحسين قدرتها على تبادل المعرفة والموارد عبر بناء نظام استراتيجي مشترك .

**21/دراسة: Isabel Cristina Scafuto 14/11/2017 ، بعنوان : the**

### **Influence of Human Resoure Flexibility on organizational Laearing**

هدفت الدراسة تبيان حاجة المنظمات إلى اعتماد عوامل مرونة الموارد البشرية على أساس مستمر كوسيلة للتكيف مع بيئة عمل متغيرة من أجل البقاء والاستمرار ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مرونة الموارد البشرية . أجريت هذه الدراسة في الجامعات البرازيلية . واستخدمت المقاييس التالية: ( التدريب ، التطوير ، التعاون ، تحسين الهيكل التنظيمي ) وتم التركيز على التعلم نظراً لأهميته في تعزيز الأداء المتطور ، وقد دعت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوظائف مرونة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة التي تساعد التطوير في وظيفة التعليم على أساس مستمر ومنسق ، كما دعت باهتمام المنظمات ببرامج التعلم والتدريب من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة ، وهذا يؤكد على أهمية وجود مرونة بشرية تؤثر على وظيفة التعليم لتحقيق الميزة التنافسية أو المزايا التنافسية المتعددة التي تقود إلى تحقيق استراتيجية المنظمة في تحقيق الأهداف.

22/ دراسة: 2018م، Ghadeer Adel ، بعنوان: اثر مرونة الموارد البشرية علي اداء الموظفين بمؤسسات قطاع الاعمال العامة بالعراق. هدفت الدراسة الي التعرف لمفهوم مرونة الموارد البشرية نتائجها واثارها علي الاداء بجانب تنمية الوعي لدي العاملين والقيادة الادارية باهمية موضوع مرونة الموارد البشرية واثارها الاقتصادية . وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي :  
حتمية دراسة ، وفهم مرونة الموارد البشرية في مجال العمل حتي تتوفر للادارة القدرة علي تفسير المرونة ومن ثم التنبؤ به. وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي : ادارات مؤسسات الاعمال تهتم بمرونة الموارد البشرية وتتجاوب مع متطلباته . ليست هناك علاقة بين اهتمام الادارة بحاجات ورغبات وطموحات العاملين وبين مستويات اداءهم . وكانت ابرز نتائج الدراسة تتمثل في الاتي: ان مرونة الموارد البشرية تستخدم للدلالة علي كل شكل من اشكال وانماط السلوك الانساني ، وتتبع اهمية الدراسة في ان مرونة الموارد البشرية تعمل علي تقوية وتعزيز السلوك الايجابي للافراد ويدفع للاداء المبتكر والافكار المتجددة . ان مرونة الموارد البشرية في المنظمات من اهم العمليات التي يجب علي القادة فهمها وادراكها وتبنيها كصمات اداء فعال وناجح . اما ابرز توصيات الدراسة هي : تبني القادة المرونة في ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية التي تعتمد علي العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة . مما يوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين لما لذلك من اثر في زيادة انتاجية الفرد .

23/ عبد الله احمد العولفي ، يناير 2018 م ، دراسة بعنوان : اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي .

هدفت الدراسة الي تناول التغير في منظمات الاعمال التي تفرضه عوامل البيئة الخرجية والداخلية للمنظمة. بجانب تاثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الابداع التنظيمي ، الذي يعتبر من الامور المهمة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الاثر الذي تحدثه استراتيجيات ادارة الموارد البشرية علي تنمية الابداع التنظيمي. وحصرت المتغيرات للمستقل ادارة الموارد البشرية: (تدريب ، تطوير ، التعويض ، المكافآت ، تخطيط و تقييم اطار) اما الابداع التنظيمي كمتغير تابع كانت المتغيرات (تصميم وظائف ، بيئة داخلية وداخلية ، الكفاءة ، التدريب ، توظيف و تصنيف). دعت الدراسة ان الموارد الاستراتيجية المخططة تؤدي الي زيادة الابداع . وقد كانت ابرز النتائج بان هناك علاقة معنوية ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية

وتتمية الابداع التنظيمي ، وان الادارة التي تعتمد علي اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتمنح قدرا من السلطة تبتث الثقة في موظفيها ويؤدي ذلك الي رفع درجة الاداء الابداعي للعاملين كما يجد درجة اعلي من القبول والتنفيذ. وتمثلت توصية الدراسة ، ان التطبيق الفعال لاسراتيجيات ادارة الموارد البشرية يمكن ان تسهم في تعزيز تنمية الابداع التنظيمي .

**24/ دراسة: نور الدين حامد 2018 م، بعنوان: قياس الاداء الابداعي في بطاقة الاداء المتوازن**

تمحور موضوع هذه الدراسة في عرض المفاهيم العلمية التي تساعد المهتمين علي توجيه ومراقبة اداء المؤسسة الابداعي كبطاقة الاداء المتوازن وعليه صاغت مشكلة الدراسة في مدي اهمية قياس الاداء الابداعي في بطاقة الاداء المتوازن. ثم عرض الباحث مفاهيم عامة عن بطاقة الاداء المتوازن ، واهمية الاداء الابداعي في بطاقة الاداء المتوازن . اكد الباحث ان بطاقة الاداء المتوازن تعتبر احد الاساليب والتقنيات الادارية الحديثة التي ساهمت في ضبط اداء المؤسسات وهي تعد نظاما اداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة واداء المؤسسة وفق رويتها ولسراتيجيتها، هدفت الدراسة لتحقيق غايات الارتقاء في مستويات اداء المؤسسات علي المستوي العالمي والمحلي ، واتخذت هذه المبادرات محاور وابعادا فنيا متنوعة منها ما ركز علي جوانب تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ومنها ما ركز علي محور تنمية الموارد البشرية او علي تطوير تقنيات وانظمة المعلومات . كما ركز الباحث علي اهمية الاداء الابداعي واوضح ان تنمية الابداع تساعد صناع القرار والمجتمعات في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي ، قد تساعد الباحثين علي تصميم برامجهم العلمية لتنمية التفكير الابداعي ، واكد ان اهمية الابداع يساهم في اكساب الافراد التجربة ومزيديا من الفهم والمعرفة بطبيعة العملية الابداعية ومكوناتها والقدرات العقلية الاساسية لها ، والمعوقات المختلفة التي تحول دون اطلاق القدرات الابداعية . اوصت الدراسة الايمان باهمية الابداع ودوره في تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية ، العمل علي تشجيع الافكار الابداعية للاندماج في اقتصاد المعرفة ،ايضا التاكيد علي اهمية المعرفة باعتبارها الركيزة الاساسية لعملية الابداع والحث علي وظيفة البحث والتطوير وترشيد الانفاق في هذا المجال .

25 / دراسة : الامين محمد ادم 2018م، بعنوان : الجودة المدركة لنظم المعلومات

### الادارية واثرها علي الاداء الابداعي

هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر الجودة المدركة لنظم المعلومات الادارية علي الاداء الابداعي للعاملين الدور الوسيط لرضا المستخدمين والاثر المعدل لتمكين المستخدمين . اجريت الدراسة في القطاع الخدمي السوداني ، تم الاعتماد علي مقاييس المتغيرات لنظم المعلومات الادارية بابعاد ( جودة معلومات النظام ، وجودة خدمات النظام ) ، اشارة نتائج الدراسة الي ان المؤسسات الخدمية السودانية تطبق مستويات جودة نظم المعلومات الادارية ، ووجود اثر مباشر لجودة نظم المعلومات الادارية علي الاداء الابداعي . اوصت الدراسة بضرورة تعاون جميع مؤسسات القطاع الخدمي ، بوضع استراتيجيه واضحة تسهم في تعزيز الابداع الاداري والتكنولوجي وتمكين العاملين والعمل علي حصول رضا المستخدمين العاملين بالمؤسسات الخدمية وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين مؤسسات القطاع الخدمي .

### 2-1 التعليق علي الدراسات السابقة :

اطلع الدارس علي الدراسات السابقة لايامانه القاطع بان الدراسات السابقة ومعرفة الاساليب المتبعة في علاج الحالة والنتائج اللاحقة تدعم طرق التفكير المنهجي ، كما تبين للدارس اين انتهي الاخرون وقد تبين ان هذا النوع من الدراسات (دراسة الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي) حسب ما توصل اليه الدارس غير متوفرة بابعادها الثلاثية ، حيث وجد الدارس بعض الدراسات عن مرونة الموارد البشرية ودراسات عن الاداء الابداعي واخري عن اتجاهات العاملين . اوجه الشبه بين الدراسة ودراسة Ghadeer Adel (2018م) ان الدراستين تطرقتا الي مرونة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي في تطوير وتحسين اداء المؤسسات ، اما نقطة الخلاف تبينت في ان الدراسة السابقة لم تطرق لموضوع الاداء الابداعي او اتجاهات العاملين ، ودراسة ( Sablet 2017) التقت مع الدراسة الحالية في كلاهما تطرق الي موضوع مرونة الموارد البشرية ، ونقاط الخلاف بين الدراستين هي نفس النقاط المشار اليها في الدراسة السابقة لها اما دراسة روان بلسم (2010 م) فقد التقت مع الدراسة الحالية في ان كلاهما تناول اهمية مرونة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية وقد اشتركت مع سابقتها في نفس النقاط . وفي دراسة اثير عبد الله محمود (2013م) التقت الدراستين في مرونة الموارد البشرية

واختلفتا في جانب الاداء الابداعي واتجاهات العاملين . اما دراسة Isabel Cristina Scafuto (2017م) فقد القت الدراسة الحالية في كلاهما تناول اثر مرونة الموارد البشرية في تقدم وتطور المؤسسات من خلال التعليم والتطوير ام نقطة الخلاف تبينت في ان الدراسة السابقة لم تتطرق لموضوع اتجاهات العاملين في تقوية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي. دراسة عبد الله احمد العولفي (2018م) ان الدراستين تطرقتا الي ان الابداع له دور كبير في المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية ، اما نقاط الخلاف تبينت في ان الدراسة السابقة لم تتطرق لموضوع اثر مرونة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي. اما دراسة عبد العزيز هاني الزعتري (2013م) التقت دراسته مع الدراسة الحالية في ان كل منهما تناولتا وظيفة مرونة الموارد البشرية ووضحتا اثره الاستراتيجي في اداء الاعمال ، واختلفتا في الدراسة السابقة لم تتناول مرونة الموارد البشرية واثره علي الاداء الابداعي. دراسة عواد الخالدي (2011م) تناولت الدراسة المرونة الاستراتيجية والتقت مع الدراسة الحالية في ان الدراسة السابقة تطرقت الي مرونة الموارد البشرية كاحد عوامل الاداء الاستراتيجي بالمؤسسة وكانت نقاط الاختلاف كانت في نفس النقاط المشار اليها في الدراسة السابقة . اوجه الشبه بين الدراسات السابقة الذكر والدراسة الحالية في ان كل الدراسات تناولت موضوع مرونة الموارد البشرية بمختلف مسمياته واهدافه وابعاده ومقاييسه، وذلك لاهميتها القصوي للمنظمات . وقد وضح الخلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المشار اليها اعلاه ، في ان الدراسة الحالية درست اثر مرونة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي بمعدل لاتجاهات العاملين بينما الدراسات السابقة ركزت علي مرونة الموارد البشرية فقط دون التطرق للمواضيع الاخرى . دراسة نور الدين حامد (2018م) التقت الدراسة مع الحالية في الاداء الابداعي

وربطه باهمية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية واختلفتا في ان الدراسة السابقة لم تتناول مرونة الموارد البشرية واثره علي الاداء الابداعي في ظل دور المعدل لاتجاهات العاملين . اما دراسة جواهر عبد الهادي محمد تناولت دراستها التوجه الابداعي واثره علي تدريب العاملين ، التقت الدراستان في ان التدريب احد عناصر الابداع وان التوجه الابداعي يساهم في تحسن الاداء واختلفتا في ان الدراسة السابقة لم تتناول مرونة الموارد البشرية ولا اتجاهات العاملين كمعدل لدراستها . دراسة حسناوي ابراهيم ( 2014 م ) اتفقت الدراسة مع

الدراسة الحالية في ان الابداع له الاثر والدور الفعال في اداء كل المؤسسات ، اما نقاط الاختلاف فقد تبين ان الدراسة السابقة لم تطرق الي مرونة الموارد البشرية واثره علي الاداء الابداعي بصورة مباشرة ولم تتناول اتجاهات العاملين . اما دراسة حسام احمد حنفي (2013م) التي تناولت تاثير ممارسات الابداع المفتوح علي الاداء الابداعي . بالاضافة الي دراسة فاتن نهاد جواد ( 2015م ) والتي كانت عن تاثير المناخ الابداعي في الاداء المتميز خلال ادارة الذات. ودراسة الامين محمد ادم (2018م) اخذ فيها الجودة المدركة لنظم المعلومات واثرها علي الاداء الابداعي. هذا بجانب دراسة محجوبي اسامة (2014م) الذي تناول اثر الابداع التنظيمي علي اداء العاملين . اضافة فلاح محمد (2008م) بعنوان اثر ادارة المعرفة علي الابداع التنظيمي. بجانب دراسة كمال مخاطرة (2013م) بعنوان معوقات الاداء الابداعي لمعلمي محلة الاساس. ثم اضافة محمد سعد فهد (2011م) اخذ بيئة العمل علي الاداء الابداعي. ان وجه الشبه بين الدراسات المشار اليه اعلاه والدراسة الحالية تمثلت في ان كل الدراسات تناول موضوع الابداع والاداء الابداعي من مختلف الجوانب ، وذلك للدور الاستراتيجي والاهم في حياة المؤسسات. اما نقاط الخلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يتضح في ان الدراسات السابقة ركزت علي الاداء الابداعي ولم تدرس اثر مرونة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي . اما في جانب اتجاهات العاملين كدور معدل ويقوي العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي ، كانت دراسة بسام التترة ( 2013 م ) تناول قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة لتقويم الاداء . اما دراسة فدوي عبد المجيد عبيدات ( 2013م) اخذت اتجاهات العاملين نحو اداء وحدات شؤون الموظفين . بجانب دراسة خالد يوسف الزغبى (2005م) بعنوان قياس اتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي. اما دراسة مريم عبد الله النحوية (2013م) اخذت دراستها في تناول اتجاهات العاملين نحو قضايا الجانحين نحو العوامل المسهمة في جنوح الاحداث . اما دراسة ثائر بدر (2016م) تناول قياس اتجاهات العاملين الادارين نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي .

يلاحظ وجه الشبه بين الدراسات السابقة اعلاه والدراسة الحالية تمثلت في ان كل الدراسات تناولت اتجاهات العاملين ور بطها ببعض الجوانب المختلفة ولم تتناول اتجاهات العاملين كمعدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي.

من خلال الدراسات السابقة تبين للدارس عدم وجود دراسة تربط بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي واتجاهات العاملين ، لذا تم تناول الدراسات السابقة من منطلق ثلاثة محاور . المحور الاول : الدراسات التي تناولت موضوع مرونة الموارد البشرية. والمحور الثاني :الدراسات التي تناولت الاداء الابداعي . المحور الثالث : الدراسات التي تناولت اتجاهات العاملين ثم بعد ذلك محاولة الربط بينهما من اجل دعم الفكر المنهجي .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول : مرونة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الاداء الإبداعي للعاملين

المبحث الثالث: اتجاهات العاملين

المبحث الرابع: أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي

## الفصل الثانى

### الإطار النظري

#### 2-0 المقدمة :

يتناول هذا الفصل من الدراسة الاطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والذي تم تقسيمه الي خمسة مباحث ،يتم التطرق فيه الي المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، اذ يتناول المبحث الاول مرونة الموارد البشرية ومدخل لادارة الموارد البشرية ومن ثم تناول مفهوم واهداف وابعاد مرونة الموارد البشرية ، كما تناول المبحث الثاني الاداء الإبداعي للعاملين من حيث المفهوم والاهمية والانواع والمراحل والابعاد وعلاقته ببعض المفاهيم ، اما المبحث الثالث تناول اتجاهات العاملين واهم النظريات والمفهوم والتعاريف واهم المراحل ، اما المبحث الرابع فيشمل اثر العلاقة بين المتغيرات ونبذة تاريخية عن المؤسسات محل الدراسة والتطور التاريخي لها.

#### ادارة الموارد البشرية :

يعتبر موضوع ادارة الموارد البشرية هي من الموضوعات الحديثة ، والتي تحظ الآن بإهتمام الدراسين والباحثين وترجع أهمية الموضوع الذى نتناوله للتعرف على المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذى يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء ، لذا يمكن الحديث بان مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على عدة مبادئ هي ان البشر يشكلون أهم الأصول التى يمكن أن تمتلكها أى منشأة ، ويمكن للمنشأة ان تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات و إجراءات العاملين مع أهداف و إستراتيجيات المنشأة ، ويمكن للثقافة التنظيمية ان تلعب دوراً مؤثراً فى تحقيق التميز والابداع والابتكار وذلك من خلال قيادتها الإدارية . (جوثان2012م).

## مفهوم إدارة الموارد البشرية :

أول بدايات ادارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الخريجين ،وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم ، حيث كانت هذه النقابات المهد الأول لما يُعرف Trade Union ، وقد ادت ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية ،وفي هذه الفترة لم يكن هناك إتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان ، وذلك لإنشغال أصحاب المال، وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور، ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين ، حيث بقي الحال في تلك الادارة على دور محدود لغاية التسعينات من هذا القرن. ( سملانسكي 2012 م )

أصبحت ادارة الموارد البشرية في الوقت الحالى جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح ادارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد ، وأصبحت تسهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

## تعريف إدارة الموارد البشرية :

هى اداء الفعاليات والأنشطة التى تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة ،وهى الادارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول الى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية ،والجمع بين الشركة والموظف فى الاتجاه والمساهمة فى تحقيق اهداف كل منهم وكذلك المساهمة فى زيادة حصة الشركة فى السوق والمحافظة عليها.

ومن أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:.

## التعريف الأول :

هى الإدارة التى تؤمن بأن العاملين فى مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجباتهم ان تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التى تمكنهم من القيام باعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العمل.

## التعريف الثانى :

ادارة الموارد البشرية هى سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة فى المنظمة والعاملين فيها.

## التعريف الثالث :

يعرف "قرانداش" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة فى المؤسسة.

## التعريف الرابع :

يعرف "فيليبو" إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. ( راشد 2012 م).

## أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية الموارد البشرية فى التنظيم وهو أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ، ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز . لذلك يمكن القول ان توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقى فقط ( زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الراسى للإنتاج هو مكمل التوسع الأفقى وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفر الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

## أهم العوامل التى أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

1. إكتشاف أهمية العنصر البشرى .
2. كبر حجم المنظمة ونمو وكبر عدد الموظفين.
3. ظهور النقابات العالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

## موقع إدارة الموارد البشرية فى هيكل المنظمة :

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً ،وأخذت مكانة مرموقة فى الهيكل التنظيمى ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة إلى أخرى لعدة عوامل ومن أهمها:
- 1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوى الذى تلعبه إدارة الموارد البشرية.
  - 2- عدد العاملين فى المنظمة.
  - 3- الهيكل التنظيمى العام للمنظمة الذى تعمل فيه ادارة الموارد البشرية. (جوثنان 2012 م)

## المبحث الاول مرونة الموارد البشرية

### الملخص:

يتناول هذا الفصل من الدراسة ، الاطار النظري وادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والذي تم تقسيمه الي خمسة مباحث يتم التطرق فيه الي المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، حيث تناول المبحث الاول مرونة الموارد البشرية من ناحية المفهوم والاهداف والابعاد . كما تناول المبحث الثاني الاداء الإبداعي ، والمفاهيم والاهمية والمراحل والابعاد والمعوقات . اما المبحث الرابع يشتمل علي اثر العلاقة بين متغيرات الدراسة ونبذة تاريخية لتطور المؤسسات محل الدراسة ، و اما المبحث الخامس فيشمل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### 1-2 : مفهوم مرونة الموارد البشرية :

المرونة باللغة العربية ، مرن ، يمرن ، مرانة ، مرونة ، وهي اللين من الصلابة أنته وصلبته ومرن الشئ يمرن مروناً إذا استمر ، ومرنت يد فلان عن العمل طلبت واستمرت والتمرين التليين (ابن منظور،2000) ، ومرونة الموارد البشرية في منظمات اليوم تهتم بالأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة والتعامل معها بمرونة عالية لتنمية القدرة التنافسية وإنتاج القيمة ، ويعتمد ذلك بالمقام الأول على قدرة المنظمة وتوفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة (مخولف،2009) مرونة الموارد البشرية نظام من العلاقات المنسقة ادارياً وتحديد وتكوين الوظائف والوحدات الادارية وعملية ترتيب الطاقات الانسانية والمادية لتسهيل وتنفيذ الاعمال بهدف الوصول للغايات وذلك بتأشير المهام الضرورية وإسنادها للأفراد القادمين بجهودهم لتحقيق هدف مشترك تنصه القوانين والانظمة والسياسات (القيوتي ، 2009) ، والمرونة تعنى قدرة المنظمة على التكيف اللانهائى سواء كان ذلك بجهود التغيير أم من عدمه ( Cheng.et.al2012) ومرونة الموارد البشرية تعنى قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف وتحقيق الاستقرار فى الظروف البيئية المتسارعة والغير مؤكدة مع التغييرات البيئية والتي لها تأثير ملموس على اداء المنظمة عبر فعاليتها (صبحي ادريس،2013) ، ومرونة الموارد البشرية تغلب دوراً كبيراً من خلال مقاومتها للظروف المتغيرة

او عدم الاستقرار الناتج عن البيئة الخارجية بالإضافة الى الموائمة والتكيف الداخلى عن طريق تسهيل إنجاز العمل بمعيارية والإستجابة الفاعلة بمواجهة التحديات (Stevenson 2006). كما تعنى المرونة فى تغيير الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة عبر بيئتها الديناميكية وهذا يكون من خلال خفض وقت العمل والتكلفة وعملية التبدل من مورد الى آخر مما يجعل هناك زيادة بالمرونة (الذيدي ، 2016) ومنهم من يرى ان المرونة تأتي من خلال مرونة الهيكل التنظيمى وتظهر نتيجة الاضطرابات البيئية لتصبح أحد الصفات المهمة للمنظمة لتجعلها أقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة وقدرتها على مواجهة هكذا نوع من التغيير (وليد حسين 2016) ، مرونة الموارد البشرية لها القدرة في تفسير الأحداث واستنباطها من حالة التأكد والإستفادة منها للرد بشكل سريع ومستمر على التغييرات غير المتوقعة وتغيير اتجاهها وصولاً للنتائج إيجابية تلائم سير الأعمال المصحوبة بتحديات النجاح داخل بيئة مضطربة وغير مستقرة غالباً ، ويساعد ذلك فى خلق المرونة وتوزيعها بشكل يحقق إستخدام المعادلة بين غريزة النجاح والمهارة وأختيار الإستراتيجية بإختراق الا التأكد وتحويله إلى علوم إيجابى يؤشر الفرص المتاحة وإستغلالها ليس لمرة واحدة وإنما لاكثر منها وتجنب التهديدات والمخاطر التى يكمن ان تواجه المنظمة أثناء التصويب والاستهداف ، ويعزز تكوين وإيجاد المرونة داخل التنظيمات وإستلهاهم التجارب السابقة والإستفادة منها بالتفصيل المعمق للأنشطة المتطورة كونها تساعد على نمو إدراكات العاملين بزيادة مرونة المهارة واستحصال الخبرات التى تمكنهم من الإستجابة للمزيد من التغيير البيئى (الشاذلي 2015) حتى يمكّن الهيكل التنظيمى المرن من بناء قاعدة تحقق للقيادات الادارية التركيز على مهامهم الخاصة، مما يعطى ذلك للمنظمات القدرة على إستيعاب التغيير الذى يحدث بالبيئة الخارجية المحيطة والمعالجة بأكثر من أسلوب فعال .

ومرونة الموارد البشرية تعنى قدرة المنظمة على تحمل حدوث التغيير من دون احداث أضرار غير مرغوب فيها من خلال دورها فى دعم المنظمة فى مواجهة عدم التأكد عبر زيادتها ( اثير 2013) ،وعليه فمرونة الموارد البشرية تتوقف على اعادة تجميع وتكوين الموارد والعمليات الموجودة فى المنظمة عبر مجموعة متألفة من النتائج لكى تتبنى التغييرات الحاصلة فى البيئة ( العبدى ، 2011 ) ، لذا المرونة المحور المعبر والجسر الحقيقى عن قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة للتغيرات البيئية داخل البيئة التنافسية، وتحليل

التفاعلات البيئية للسيطرة على الموقف المحددة لها واقتناص الفرص والاستفادة من المفيد منها ، و مرونة الموارد البشرية هي التعبير عن القابليات والخبرات المكتسبة وبشكل فريد ونادر، كونها تعتمد على مسار محدد وتابع للمنظمة ،أما بشكل خارجي او بالتطوير الداخلي خلال التدريب وفرص تناول العمل وغير ذلك ، فهي تعبر عن القدرة الفريدة والقيم الفذة للمنظمة .كذلك ينظر الى الانظمة الثانوية ان لها دوراً كبيراً من خلال مرونة أنظمتها الثانوية ومواردها وعملياتها ، فالمنظمة عبارة عن نظام موحد ومتكامل يتألف من مجموعة من الأنظمة الثانوية والموارد والعمليات ، فالمرونة الاجمالية للمنظمة تعتمد على مرونة أنظمتها الثانوية والتي بالمقابل تعتمد على مرونة كل عضو او عنصر من الموارد والعمليات ( Zschoche 2011).

كما تشير مرونة الموارد البشرية الى قدرة ادارة مرونة الموارد البشرية في تسهيل ومساعدة المنظمة على التكيف بصورة فعالة وفي الأوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية او الداخلية للمنظمة ، لذا يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية الى أهمية الممارسات للموارد البشرية لأداء اعمالها وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين التي تعمل على تحقيق الابتكار والابداع . (Oconnor،G.c،2008) .

تأخذ مرونة الموارد البشرية قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية ، فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية لها (Mac Duffie،1995) .ومن ذلك نجد ان المرونة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاداء المتفوق للعاملين فيها ، و مرونة الموارد البشرية تشير الى ان هنالك نوعان للمرونة هما

1- مرونة الموارد البشرية

2- مرونة تنسيق الموارد البشرية.

1/ مرونة الموارد البشرية:

عرفت على انها القدرة على تغيير السلوك والعادات والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل مرونة الموارد البشرية تتمثل في القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تتطوى

على مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعمل على راس المال البشرى وذلك من خلال اعدة التكوين والتوسع او التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وفقاً للتغيرات فى ظروف العمل (Bhattacharya،2010)، وهذا يكون من خلال راس المال البشرى والذي يعد اهم المصادر للمنظمات المرنة والتي تتجسد بالأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمى الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة وكيفية التعامل معها بمرونة عالية لتنمية القدرات التنافسية ، ويعتمد ذلك بالمقام الأول على قدرة المنظمة وتوفرها لنوعيات مختلفة من العاملين القادرين على تعظيم الإستفادة من الموارد المادية المتاحة . فالعاملون هم الموارد الأكثر أهمية لكل المنظمات كونهم من ذوى التخصصات النادرة والمعقدة ، وأن ذلك يتطلب مرونة عالية لتلك الموارد وراس مالها البشرى ( Nog& lio 2008 ، ) وتمثل المرونة بالمهارات والسلوكيات والخبرات الكامنة التي يتحلى بها العاملين ، وتحويلها الى طاقات بشرية موجهة لتشخيص الممارسات والنشاطات لتنفيذ الاعمال المعقدة والمتعددة داخل المنظمة (السالم ، 2009) ، فالمرونة تؤثر إيجابياً على أداء الافراد فى المنظمة من خلال خفض نسبة الغياب وزيادة دوران العمل وتحسين الانتاجية حيث تعطى المرونة الحرية الذاتية مما يجعل عملية التوتر والملل والتغيب والصراع بين الافراد اقل .

مرونة الموارد البشرية لها القدرة على التكيف بفاعلية مع المتطلبات المتنوعة لبيئتها الخارجية والداخلية بتوقيات محسوبة (Zolin، et.al، 2012) .

## 2/ المرونة التنسيقية :

تعنى قدرة المنظمة على أداء مجموعة كبيرة وواسعة من المهام خلال قدرة الافراد على تعديل الاتفاقات وجداول الاعمال من دون خلق صراعات لا مبرر لها والحد من الإلتزام بأهداف المشروع الجديد عبر الاستعداد فى اعادة تكوين الادوار لعملهم وحسب الاحتياجات وبما يتناسب ومتطلبات البيئة الخارجية .أما المرونة العادية فتعنى مدى قدرة الأفراد فى التباين من خلال حجم فريق العمل ، وأن مرونة الموارد البشرية تساعد فى كسب المهارات ، ومنها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية ، فمثل هذه المرونة لاتتجزما لم يكن هنالك افراداً عاملين يمتلكون مهارات واسعة (Santos Vijande، 2011) .

مرونة الموارد البشرية تعطي حيز من الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات بشأن العمل من خلال كيفية الانخراط ومع من في المهام المتعلقة في العمل والاداء الوظيفي ( Van buren 2001) ، كما لها اهمية وتأثير إيجابي على الاداء في المنظمة من خلال خفض الغياب وتحسين الإنتاجية وتقليل دوران العمل وعليه فإن المرونة فريدة من نوعها لأن كيفية إنشاء هذه القدرة يصعب تفسيره ويصعب قياس ووصف التركيب التعاوني المعقد لمختلف المهارات والسلوكيات والممارسات داخل نظام الموارد البشرية ، فمرونة الموارد البشرية هي القدرة الفريدة والقيّمة الفذة للمنظمة والتي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة (Zolin et al.، 2011) ، ويمكن لمرونة الموارد البشرية ان تؤدي الى التفاعل في بيئة العمل وبصورة إيجابية وخصوصاً عندما يكون هناك نوع من الثقة بين الأشخاص (كذلك فإن مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية (Xu، 2013) .

مرونة الموارد البشرية تهتم وتشير الى هيكلية الموارد البشرية من خلال اعطاء مرونة للموظفين عبر التجديد لهم وإزالة الأشياء الغير مهمة وبما تحتاجه المنظمة من خلال تقديم المهارات والتي ستزيد من القدرة والفعالية للمنظمة .

مهارات الموارد البشرية ذات قيمة كبيرة لأنها تتيح للمنظمة الإستفادة من الفرص الجديدة ، وهذه الأصول غير ملموسة غير قابلة للإستبدال لأن التكيف مع المتغيرات يتطلب من المنظمات ان تكون قادرة على التكوين بكفاءة (Fish and Zschoche، 2011) .

أن مرونة الموارد البشرية تركز على سمات الموظف كالمهارات او السلوكيات وكذلك تعديل عدد ساعات العمل لكي تتوافق مع التغييرات في الظروف البيئية . وان هذه المقدرات ليست مهمة لخفض التكلفة فحسب كذلك انها تؤثر على الإبداع (Martinez & Sanchez، 2012:2) ونجد ان عدداً من الباحثين والكتاب قد ركز على مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية (Wright & Snell، 1997) (Bhattacharya 2010) ، (et، Ngo (2009،Ketkar & Sett) (Ngo & loi 2008) ، وقد اضيف إليها بعد المرونة العددية مرونة الاجور من قبل (Battacharya، 2011) والمرونة الوظيفية والمرونة العددية من قبل (Wu، 2011) .

مرونة الموارد البشرية هي قدرة نظام الموارد البشرية للإستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال استخدام ممارسات الموارد

البشرية ، لذا مرونة الموارد البشرية واحدة من الممارسات المهمة من قبل الأفراد العاملين وقدرتهم التنظيمية من خلال المعرفة ، المهارة ، السلوك (etal،Bhattacharya، 2014) .  
ومنهم من يرى ان مرونة الموارد البشرية تهتم بالموهب الذاتية الشخصية للأفراد والتمثلة بالخبرة والسلوك والتعلم والذى يشير الى القدرة على تطوير وتنظيم المورد البشرى والذى سيجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع البيئة وعمليات الإبتكار لذلك ينظر لها على انها القدرة التى تساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات فى الحالات الطارئة فى البيئة، لذلك تدعم مرونة الموارد البشرية من خلال تقديمها للقدرات والمهارات والمعارف فى المستقبل وحث الموظفين على السلوك الإيجابى نحو العمل التنظيمى ، وهذا ما يجعل الموظفين ان يكونوا اكثر فعالية فى اداء عملهم مما يؤدى الى اداء تنظيمى متميز وفعال اما المرونة العددية الخارجية فتصف التكيف العدى للموارد البشرية من قبل المنظمات من خلال تسريح الموظفين وايمانية اعادتهم واستخدام عقود التوظيف المحدودة او تأجير الموظف اما المرونة العددية الداخلية فيعنى بها تعديل ساعات العمل للموظفين باستخدام حسابات الزمن او التخفيضات فى وقت العمل لحماية الموظف (Klammer،2005).

### 3. أبعاد مرونة الموارد البشرية :

ان المنظمة ذات المرونة العالية هى المنظمة التى تمتلك فيها موظفيها مجموعة كبيرة من المهارات والسلوكيات التى يمكن نقلها بسهولة وكفاءة من خلال التنسيق فى عملية إدخال المدخلات او الموارد سوية للتفاعل او الإنتقال وتسليم المخرجات ، فعلى المنظمة ان تمتلك المرونة التنسيقية لكى تستفيد من مرونة مواردها وتولد المرونة التنظيمية ، وأشار بعض الباحثين إلى ان مجرد امتلاك المورد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وليست بدائل ثانوية لاىؤدى الى حدوث ميزة التنافسية المستدامة ، لأن هذه الموارد تحتاج الى تنظيم وتناسق كفوء لكى يتم اشتقاق الفائدة القصوى من نوعياتها ومرونة الموارد والمرونة التنسيقية كلاهما ضرورى لعملية توليد المرونة التنظيمية (Li et al.، 2011) ان الغور فى اعطاء مفاهيم لكل من الابعاد التى تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين والكتاب من مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية ، أن قدرة نظام الموارد البشرية على تكوين الموارد البشرية أو نقل للمهارات والسلوكيات يعتمد على نوعية هذه المهارات والسلوكيات ، فضلاً عن تنظيم وتنسيق العمليات وبالتالي يتم إنشاء مرونة نظام الموارد البشرية من خلال المهارة والسلوك

ومرونة إدارة الموارد البشرية (Bhattacharya،2014) إما بشكل فردي او بشكل تعاوني ، مرونة المهارة ومرونة السلوك تشكل معاً "مرونة الموارد" لنظام الموارد البشرية بينما تشكل مرونة ممارسة الموارد البشرية " مرونة التنسيق" أي تنسيق ممارسات الموارد البشرية وتنظيم آليات راس المال البشرى ، وفى الفقرات التالية سوف يتم تعريف كل مكونات مرونة الموارد البشرية وتحليلها و تحديد الابعاد الرئيسية لمرونة الموارد البشرية وكالاتى :

1. مرونة المهارة .

2. مرونة السلوك.

3. مرونة ممارسة الموارد البشرية .

(1 مرونة المهارة :

ان العالم اليوم يواجه المزيد من التغييرات فالمرونة هى فى غاية الأهمية واعطائها اولوية خاصة من خلال ممارستها فى حياتنا اليومية فهى ستعطى العاملين القرة على تطبيق مهاراتهم فى العمل والواقع الذى يعيشوه وكذلك التقدير والتعاطف الذاتى لهم ( Hughes & Terrell،2012) وان مرونة المهارة للموارد البشرية تشير الى مهارة الموظف من خلال إمتلاكه عدد من الخيارات والبدائل والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفى المنظمة والذين يمتلكون مهارات واسعة تمكنهم من اداء مختلف الاعمال الوظيفية بناء على الطلب حيث تكون المنظمة ذات كفاءة ومهارة عالية من خلال امتلاكها لموظفين مهرة (Ngo، et al،2011) مرونة المهارة هى مجموعة متنوعة من الاستعمالات البديلة الفعلية والمحملة التى يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التى يمكن اعادة تكوينها ( Martín،2008) وتشير المهارة الى قابلية الموظفين فى التعلم بسرعة لأداء المهام الجديدة وقدرتهم فى إستيعاب المهام الجديدة وتطبيقها من خلال التدريب فى المستقبل وإظهار الرغبة والحماس عندهم كذلك المهارة تظهر قابلية الموظفين على تطوير المهارات بشكل واضح عندما يتم تدريبهم أو إعادة عند الضرورة وتوقع متطلبات المهارة المستقبلية ، وإظهار الحماس لتعلم أساليب جديدة لإجراء وظائفهم وفهم الأحداث فى المنظمة على انها فرصة لتعلم شئ مهم للمستقبل ، فعلى سبيل المثال : فى البيئات التى تتميز بالإبتكارات التكنولوجية السريعة ، يجب ان يتعلم العاملون بإستمرار طرائق جديدة لأداء وظيفتهم ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الإمكان من أجل تقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة

ومرونة المهارة هي سرعة وفعالية تكيف الموظفين مع التطبيقات الجديدة وبرامج العمل أن مرونة الموارد البشرية تساعد في كسب المهارات في أغلب الوظائف ، وما إلى ذلك من نتائج تعود على المنظمة عموماً ، منها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية وهم مستعدون نفسياً لتولى وظائف جديدة ، فمرونة الموارد البشرية تعد اولية في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة ، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة من إستثمار العاملين بشكل مؤقت أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي ، ونقل العاملين إلى وظائف أو ورشات أو أقسام أو حتى منظمات اخرى ، فمثل هذه المرونة لا تنتج ما لم يكن هنالك أفراد عاملين يمتلكون مهارات واسعة (Santos-Vijande, 2011) .

ويرى ان هنالك عوامل مهمة تبيّن مرونة المهارة من خلال سمات التنوع السرعة والاتساق ، حيث يشير التنوع الى المدى الذي يمكن للموظفين من إمتلاك أو تعلم المهارات على مستوى الفرد والتي لها إستعمالات بديلة ومثال ذلك مبرمجي الحاسبات وموظفي الصيانة القادرين على التعامل مع مختلف متطلبات الصيانة اما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات والتي تكون موجودة داخل المنظمة ، أما السرعة فتعني الوقت الذي يمكن إستغلاله من خلال السرعة في تكوين المهارات ، ومثال ذلك إجراءات عملية الإنتقال للموظفين وكذلك تشكيل فرق العمل واكتساب ونقل المعرفة ، اما الاتساق فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل الظروف الطلب المختلفة وتشير الى القدرات بالمهام الجديدة بشكل مبدع (Ketkar 2012) . وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالإبتكارات التكنولوجية السريعة فتؤكد تلك المنظمات المستجيبة بإستمرار تدريب وتعليم أفرادها لإستخدام طرق جديدة لأداء وظائفهم ، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم وإستكمالها قدر الإمكان للإستمرار بتقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة ، ويشير التنوع الفردي مدى إمتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة ، أما الحركة فهي البعد الزمني الذي يدل على السرعة التي يمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها (العابدي 2012): وباتساق تلك المحاور تتحرك المرونة بنقاط مهمة تحدد السمات لها كالاتي :

1. تقديم عدد من البدائل مع إمكانية تطبيقها .
2. كيفية التعامل مع المهارات المختلفة من خلال اعادة التنظيم وبالسرعة وعبر كفاءتها في أداء الاعمال والأنشط بنجاح

وعليه مرونة المهارة تتولد من خلال الاتى :

أ) امتلاك الموظفين لمجموعة من المهارات ذات القاعدة العريضة وامكانية استخدامها مع مختلف الظروف وخلق قيادات كفوة تلبى احتياجات المنظمة مع إيجاد فرص جديدة للأعمال داخل المنظمة .

ب) من خلال إستخدام مجموعة متنوعة وواسعة من الموظفين (المختصين) والذي يوفر المرونة عبر اعادة تكوين ملامح مهارة جديدة قادرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة.

ان مرونة المهارة هي التى يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط وتغيير إتجاهات التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادى الى الإستجابة ورد الفعل والإدراك بطرق متفاوتة ، أو انها تلك المهارة التى يتم فيها فعل الأشياء او فهما بطرق مختلفة إذ يتوقف الأداء الفاعل الكفاء للعاملين من خلال ما يمتاز به العاملين من مهارات فنية يتم اكتسابها من خلال الممارسة للأعمال وصفلها من خلال التدريب ، أما المهارة الأخرى فهى مهارة الإتصال ومالها من أهمية بين الإدارات ولايمكن الإستغناء عنها لضرورتها ، ولايمكن إخفاء دور المهارات المفهومية أو مانسميه " حل المشكلات" من دور كبير فى معالجة المشاكل ومايلعبه المدير من دور بارز عبر قدرتها وإمكانيته فى اتخاذ القرارات الملائمة وبما يتناسب وحجم المشكلة ووفق التوقيت لها ومعالجتها خدمة للمنظمة ومن ذلك يمكن القول انه من خلال قدرة الافراد على امتلاك مزيج من المهارات الثلاثة المذكورة آنفاً يستطيع التعامل مع مختلف المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية لأن كل مهارة منسجمة مستوى تنظيمى معين . (اثير 2016).

2) مرونة السلوك :

الاهتمام بدراسة السلوك للموارد البشرية وماله من أهمية كبيرة فى عملية التأثير على الأداء التنظيمى فقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورأس مالها الفكرى وتطويره من أجل تحقيق الأهداف عبر الاستثمار لتلك المواهب والطاقات وبالصورة المثلى من أجل زيادة الكفاءة وتحسين المهارات لدى العاملين ، وأن الفهم الصحيح لمفهوم السلوك سوف ينعكس إيجابياً على المنظمة فى كيفية التعامل مع الافراد وبأفضل طريقة . ان الاهداف المهمة للإدارات هو تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين ومالها من تأثيره على الأداء . وسيتم بيان ذلك من خلال ما تم طرحه من مفاهيم لعدد من الكتاب والباحثين.

فالمهارات السلوكية تعنى مدى التكيف مع الظروف الجديدة من قبل الموظفين بدلاً من السلوكيات الروتينية المعتادة للقوى العاملة فى المنظمة ومدى إستخدام وتطبيق هذه السلوكيات (Weick، 2010K ، بدون رقم) وتعنى مرونة السلوك كيفية تعامل الموظفين مع مجموعة متنوعة من الحالات نحو تسهيل عملية التغيير من خلال وجود موظفين قادرين على تعزيز قدراتهم وتعلم سلوكهم لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة عبر مهارات السلوك والتي تنعكس إيجابياً على الأداء التنظيمى وفعاليتيه.

ان مرونة السلوك هى مدى امتلاك العاملين للمعرف الواسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب فى مواقف مختلفة ، والسرعة التي يمكن من تكيف سلوكهم لمطالب موقف معين (Wright & Snell، 1998 ) وتتبع مرونة المنظمات من توافر ذخيرة هائلة من النصوص السلوكية بين العاملين ، فالمرونة أمر ضرورى من أجل تغيير الأحداث الروتينية الموجودة استجابة لأية تغييرات عابرة فى البيئة وتشير مرونة السلوك الى المدى الذى يمكن من خلاله إستخدام الموظف من مايمتلكه من معرفة وقدرة فى تطبيق سلوكيات تتناسب وتتكيف مع مجموعة السياقات وفى ظل الظروف المتنوعة والمختلفة (Kalata & Naugle، 2009) كما ان المرونة مستقلة عن نمط السلوك وانها تختلف من شخص لآخر حتى مع الشخص نفسه فقد يكون الشخص مرناً فى حالات من خلال تعامله مع الأشخاص نفسهم وهذا يعود للفرد ذاته من أجل تلبية الاحتياجات او من خلال نمط آخر والسبب بالحد من امكانية التوتر التي يعانى منها ،أما الافراد الذين لا يتمتعون بمرونة عالية لايمكن التنبؤ بهم وينظر على انهم ضعفاء نتيجة التفاعل مع الافراد الآخرين ، وقد لا يكون بإستطاعته تجنب التوتر وعدم الكفاءة والتنازلات المرنة قد يؤخذ عليها انها استسلام بسرعة لمصالح الآخرين ،ويرى ان مرونة السلوك تخضع للأسس والمبادئ التوجيهية من خلال كيفية التعبير عنها ودور القيادة الادارى فى كيفية توصيل تلك المبادئ الى الافراد العاملين عبر عملية الدعم العملية والتي تكون عبر التوجيه والاسئلة والاستفسار وعدم الوقوف بالضد من القرارات التي تتخذها الادارة العليا وان تعمل الادارة الى اجزاء عملية التحليل وفق الاسس والمبادئ المنهجية الصحيحة ، وان تعمل الادارة على ان يكون تعاملها مناسباً ووفق ما تقتضى اهداف المنظمة عبر عملية التشجيع والإهتمام الذى توليه للأفراد العاملين فيه.

ويرى الدارس ان المهارات السلوكية مهمة ومطلوبة فهي تبين كيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل سواء كانت على مستوى المنظمة او البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع أهداف ورسالة المنظمة من خلال المعرفة الواسعة والبرامج التي تكون قادرة على احداث عملية التغير فالسلوك هو ان تتعامل مع الحدث وبما يخدم العملية الادارية ويخفف حالات الصراع بين الادارة والموظفين من جهة والعاملين من جهة أخرى.

### (3) مرونة ممارسة الموارد البشرية :

الممارسة يصفها العديد من المفكرين بأنها أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها ان تضع الإستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز جدارة ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ،وفى الوقت الذى حدد فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية ، وتحليل وتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والمنافع ، وتقييم الأداء وهي مجموعة من الإستراتيجيات تتضمن استراتيجية تكوين الموارد البشرية ، وإستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية ، وإستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين (السالم :2009) ويرى البعض ممارسات ادارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفى والتوظيف ، ولتدريب وإدارة الأداء والتعويضات ، (Werner Steve، et، al ، 2012) ومرونة الموارد البشرية تعنى الدرجة التى يمكن للمنظمة ان تنفذ عملياتها بسرعة وفعالية من خلال هيكلة الموارد البشرية وتنفيذ الممارسة الجديدة المختلفة عن الممارسات القديمة المستخدمة من قبل المنظمة وقد حدد ممارسات المرونة من خلال نطاق الإشراف وتخفيض الوقت والإجازات والثقافة (Snell،Wright،& 1996) ومرونة ممارسات الموارد البشرية تسمح للمنظمة تقديم ممارسات الموارد البشرية ممثلة للوحدات التنظيمية من اجل تحقيق استراتيجية الاتساق عبر تكيف المعايير لتلبية الاهتمامات وهذا ايسهل المهارات للموظفين وتمكن ممارسات ادارة الموارد البشرية من تقييم الموظفين من خلال المقاييس بسبب عدم تجانس تلك التوقعات السلوكية (Bhattacharya، 2014) ومنهم من عد مرونة ادارة الموارد البشرية بأنها تساعد على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة وان المنظمات تعدل نظام الموارد البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة (Ngo، et al، 2011) يمكن لممارسات الموارد البشرية فى الوقت نفسه تعزيز المرونة داخل المنظمة من خلال تطوير

مجموعة واسعة من مهارات العاملين والنصوص السلوكية ، وتوفر أنظمة الأختيار المبتكرة التي تسعى الى تحديد هوية الافراد ، والقدرة على التعلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة الميزة التنافسية للمنظمة (Van Buren et al.،2011).

ان مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن فى مقدرة العاملين والمنظمة على اجراء الممارسات الادارية المتمثلة بالتخطيط والتدريب والإستقطاب وعمليات التحليل الوظيفى وكذلك التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة وبما يتناسب وقدرة وحجم المنظمة والذي سيققق للمنظمة الأفضلية والنجاح ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية .

## المبحث الثاني

### الاداء الإبداعي للعاملين

#### 2-2-0 مقدمة :

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات ولعل استمرار التقدم والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الافكار الجديدة وتشجيع الابداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة الى اللحاق بركب التقدم العلمي ، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء الى الابداع يعد امرا حتميا امام الدول النامية ، ومجالنا هنا هو الابداع على مستوى العاملين او الاداء الإبداعي للعاملين . ان اهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الإنظمة التي طالما نجحت في اداء مهامها ولكن هذا لايعني بالطبع ان كل جديد افضل من القديم ولكن الاشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والاستمرار إن التجديد هو جوهر إبداع العاملين لأي منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على ان الانظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة الى الإبداع ، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.(عيد، 2008).

إن الإبداع عنصر هام لنجاح المنظمات والإستمرار في توليد الأفكار الجديدة، كما يعمل الإبداع على خلق القيمة ويجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، وهي إستراتيجية للبقاء والإستمرار في الصناعة بصورة جيدة ( undated study,Houston et al ) يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك أنه بدون تبني المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به وهذا يعني الركود او الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها، وتلعب إدارة المنظمة دورا كبيرا في المراحل الأربعة لعملية الإبداع وهي : المبادرات والدعم والتشجيع للأفكار والتعامل بإنفتاح مع الأفكار المبدعة، المناقشة والحصول على الآراء وتقويم الخطط المجازة التنفيذ حيث أن إدارة المنظمة تقدم الحلول للمساهمين، وتصمم الخطط والحصول

على الإلتزام المالي من اجل تنفيذها، وبعد ذلك تعمم إدارة المنظمة الإبداع وتراجع فعالية الإنجاز والتحول والتهيئة ( undated study،Patterson et al ) .

## 2-2-1 المفاهيم العامة للإبداع :

ان مصطلح "الإبداع" يعد من بين اكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في ادبيات الإدارة (هيجان ، 1999م)<sup>(65)</sup>.

وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند الى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند الى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (النمر ، 1992م)<sup>(63)</sup>.

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

### أولاً : مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان) انه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

#### المرحلة الأولى

وتمتد منذ اقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن ابرز ماتميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة الى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والادب والهندسة... وغيرها .

#### المرحلة الثانية :

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق ، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول اثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الإهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

#### المرحلة الثالثة :

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها اصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. (جروان ، 2002م)<sup>(17)</sup>وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي

تناولت الإبداع، ولعل من اسباب ذلك الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادي الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتساعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة الى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة الى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في اوائل عام (1950م) اهتمام متزايدا بدراسة الإبداع وذلك عندما ألقى (جيفورد)خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الامريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الافراد المبدعين. (الصافي، 1997م) (40).

### ثانيا: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه وأبدعت الشيء اخترعته لاعلى مثال ،وفلان بدع في الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. (ابن منظور، 1994م) (5).  
فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف. (الطيب، 1988) (42).

### ثالثا: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (ماكينون) ان الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه اكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددًا (السامرائي، 1994م) (36).

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع الى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، والى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة  
ثالثة(همشري ، 1994م) .

إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:  
التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات او الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها : تعريف ( سيمبسون ) للإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير " وهو يعتبر ان مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات اساسية في مناقشة معنى الإبداع. (ابو سماحة ، 1998) .

التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع :

كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على انه الاستعداد الكامل للتفوق او التميز. ( عساف ، 1995م ).

التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية :حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو احد الاوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الافكار او الفروض التي تعالج هذه المشكلات ،واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل اليها المفكر الى الاخرين".(منصور، 1989م) وقد عرف ( جيلفورد ) الإبداع انه" تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات(رشوان ، 2002م). التعريفات التي تنظر للإبداع كنتيجة ، ومنها تعريف ( بيرز، 1995م) للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج اصيل وجديد او غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه." ( العديلي ،1995م) ويعرفه ( روشكا) بأنه:"الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق إنتاج جديد وأصيل،ذي قيمة من قبل الفرد او الجماعة". ( روشكا،1989م).

التعريفات التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة :سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد الى اكمال او بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتتميتها. (منصور،1989م)<sup>(61)</sup>.

وبملاحظة ماتتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الاتي :

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه او أبعاد متعددة اكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محددًا.
- الإبداع تقديم جديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الاشخاص ينمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم .
- الإبداع هو استحداث او ابتكار شئ جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق انتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب اكثر ابداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن ان تظهر على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة.

- خروج من المؤلف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل .

كما يمكن تضمين تلك الابعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح، مثل تعريف (جروان) للإبداع بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية (جروان، 2002م).<sup>(17)</sup>

ويؤيد الباحث ما ذكره ( جروان ) حول شمولية هذا التعريف حيث يرى أنه تضمن جميع الابعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: (القدرات الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي).

## 2-2-2 الفرق بين الإبداع والإبتكار:

من الضروري التمييز بين الإبداع (Innovation) والإبتكار (Creativity) إذ يقول (Liveatt، 2002) ان الابتكار يشير الى القدرة على تقديم افكار اصيلة جديدة بدون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الابداع الى التطبيق للواقع العملي، فكلمة ابتكار تشير الى شيء ما (abstract) والتركيز على الافكار المجردة دونما وعي المشكلات اليومية التي يواجهها المدير، كما أنه يتم الحكم على الافكار بمدى حداثتها وليس بإمكانية الفائدة منها للمستهلك والمنظمة، أما الابداع فهو تطبيق الافكار، لذلك تبدو المشكلة في المنظمات ليست عدم وجود افكار جديدة وانما في تطبيق هذه الافكار (موسي، 2013).

يميل بعض الكتاب الى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والإبتكار " ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة. فيرى (نجم 2003م) ان الإبداع في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او إلى فكرة جديدة، في حين ان الإبتكار هو التطبيق الخلاق او الملائم لها. اي أن الإبتكار ما هو الا تحويل الفكرة الإبداعية الى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائما ان يحمل الانسان أفكار مثالية مجردة من

الواقع واكبر من قدرة البشر، بل المهارة في ان يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق. ( نجم، 2003م) .

كذلك فرق كل من ( الزغبي ، الجريري) بين "الإبداع والإبتكار " بقولهما: ان " الإبتكار إنتاج اي شئ جديد، من حل مشكلة، او تعبير فني" ، والجدة هنا امر نسبي، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قديكون معروفا لدى اخرين. والطفل في كثير من أعباه مبتكر اصيل، وكذا من يخترع ههنا اوبضع نظاماً اجتماعياً او اقتصادياً جديداً .

وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الإبتكار وذلك حين يكون الشئ الجديد جديداً على الفرد وغيره. (الزغبي ، الجريري ، 2008).

إلا ان عامة الناس وبعض الباحثين يستخدمون مصطلحي " الإبتكار والإبداع" للدلالة على نفس المعنى. ( أيوب، 2000) . فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع : أبداع الشئ أي أنشاه على غير مثال وابتدع الشئ أي اخترعه. (المعجم الوجيز 1980م) وجاءت كلمة الإبتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها مايلي :

- ابتكر الشئ أي ابتدعه غير مسبوق إليه أو محدث.

- باكره أي بادر إليه (مصطفى واخرون، 1989م) (59).

وهذا ما نميل إليه فمع احترامنا لوجهة نظر من فرق بين المصطلحين إلا انه يبدو لنا بأنه لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والإبتكار او بين التفكير الإبداعي والتفكير الإبتكاري ف كلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة.

## 2-2-3 توجهات الإبداع وأنواعه

إن التوجهات العامة في الفكر الاداري تشير إلى أن مفهوم تغطي الصورة الشمولية للمفهوم العام للإبداع وهي:

\*العملية Process Innovation : وتشير الى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة او تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة افضل لحاجات متعاطليها.

\*توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها: والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي وهذا ينصب في خانة البحث والتطوير R & D وكما بين Dension (2000)، فإن الاتفاق العام للمنظمة على البحث والتطوير يعد من مؤشرات الابداع التنظيمي (موسي ، ريتا، 2013).

\*إبداع المنتج Product Innovation : الذي يعبر عن النشاط الذي يقود الى نتاج Product /Service يتصف بالجدة والاصالة والقيمة من أجل المجتمع.

\*القدرات الابداعية Personal Innovation capabilities : والمعبر عن قدرات الافراد في التفكير الابداعي من خلال امتلاك قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000).<sup>(22)</sup>

\*سلوك المنظمة Organizational Behavior : الذي يشير الى تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة ( Duffy ، Jan ، 2001).

### أنواع الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات:

(أ) الابداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، وهناك بعض الباحثين الذين درسوا العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات الشخص الابداعية ومنهم (Kreitner&Kinicki، 1992) حيث أورد الصفات التالية: (موسي ، ريتا، 2013).

- المعرفة : يبذل وقتا كبيرا لإتقان عمله
- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الابداع
- الذكاء : الانسان المبدع ليس بالضرورة ان يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء
- الشخصية: يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة ولديه احساس عالي بالفكاهة.
- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

(ب) الابداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، لجنة مشروع، فريق عمل، دائرة... الخ) بناء على تفاعل قدراتهم الابداعية فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، وتتأثر مدى إبداع الجماعة وفقا لما يراه (Smith، 1991) بالعوامل التالية:

- الرؤية: ميث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها نظرة مستقبلية واحدة ومجموعة من القيم والافكار التي تدعم تحقيقها.
- المشاركة الآمنة: ان البيئة والمناخ اللذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فهذا الالتزام يشجع الافراد على إيجاد حلول واجراءات عمل جديدة باستمرار.

▪ دعم ومؤازرة الابداع: فحتى يتحقق الابداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملا الجماعة أو قيادة المنظمة.

(ج) الابداع على مستوى المنظمة: بين (عساف، 1995) (47) ان بإمكان المنظمة ان تجعل الابداع اسلوب عملها وممارساتها اليومية وذلك بتوفر الشروط الاساسية التالية:

- الايمان : بأن الابداع والريادة تحتاج الى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها، على المنظمة ان تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

▪ إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن يخرج عن المألوف والاطر والاساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وبدائل جديدة.

## 2-2-4 الإداء الابداعي :

لقد تم تعريف الإبداع بعدة مداخل أشهرها هو تمييزه بأنه ليس فقط خلق سلعة أو خدمة جديدة ولكنه إيجاد وإيصال هذا المنتج الجديد الى السوق، وعليه فإن الاداء الابداعي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج من اصالة فكرية ومرونة ذهنية وطلاقة وحساسية للمشكلات وتعتبر كله ابداع عاملين

وهو الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية كفوءة والتي بدورها تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والابداع (Niger and Alper، 2010)

## 2-2-5 أهمية الاداء الابداعي :

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الاداء الابداعي في التنظيمات علي النحو التالي (العجلة، 2009):

- 1- القدرة علي الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل لتنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر علي سير العمليات التنظيمية .
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع علي التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق تاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
- 4- استغلال للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .
- 5- القدرة علي احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لانظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## 2-2-6 اهم ابعاد الاداء الابداعي :

استنادا الي التعريف اعلاه يمكن تصنيف الاداء الابداعي الي المكونات التالية التي يمكن يقاس بها والتي تعتبر من اقوي واكثر الابعاد المستخدمة في معظم الدراسات التي طبقت في منظمات القطاع العام، في هذه الدراسة اعتمدنا على التقسيم من ناحية العناصر حيث يمكن تقسيم الاداء الإبداعي الي :

### 1- الأصالة الفكرية ( Originality):

ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصالة ان يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصيلية- فالأصالة هي نتيجة للتخيل

بمعنى عدم الرضا. وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19).

وهي أيضاً المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها" والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجاباتكم يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة.

## 2- المرونة الذهنية (Flexibility):

وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003).

وهي أيضاً المقدر على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وقد قسم (إبراهيم، 2003) (3) المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص

المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

### 3- الحساسية للمشكلات ( Sensitivity to Problems ):

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة ( الصيرفي، 2003: 16)

حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفردة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها ( عباس، 2004، 153).

وايضاً يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك ان الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الأبداع الخلاق.

### 4- الطلاقة الفكرية ( Fluency ):

وهي القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها ( الشقهاء، 2003، 43).

الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق واحد.

طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار : وهي استعداد عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.

طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

## 2-2-7 مراحل الاداء الإبداعي :

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع ويذكر كل مدن Wallas and Marksberry أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى الى المرحلة الاخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل. وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية (جبر، 2010) (16):

### ▪ نموذج ويست : Whest

1. مرحلة إدراك الحاجة الى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة الى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الاداء المتوقع والاداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة او الجماعة اهمية بعض الابداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية لآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3. مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

## ■ نموذج والاس : Wallas

1) **مرحلة الإعداد (التحضير):** وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها. وتتضمن محاولات لحل المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف على جزئيات المشكلة والعلاقات التي تربط هذه الجزئيات.

2) **مرحلة الاحتضان (الكمون):** يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة. ويكون الفرد قلقاً ومتوتراً ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية. وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الاوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر أو عندما يكاد الاحباط اي يسيطر عليهم.

3) **مرحلة الإلهام (الإشراق):** وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر وكأنه يوجد فرد آخر يلقيه تلك الأفكار.

4) **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع. ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها وان يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخري، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما. إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعفى والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة.

## ■ نموذج شتاين : Stein

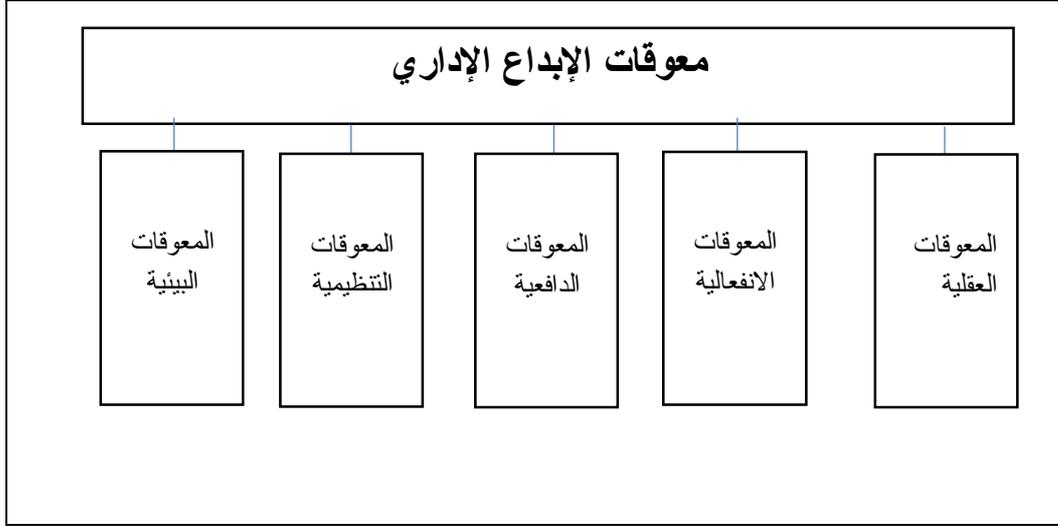
1. **مرحلة تكوين الفرضيات :** ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.
2. **مرحلة اختبار الفرضيات :** وفيها يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.
3. **مرحلة الوصول إلى النتائج :** يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين.

ولا بد من الإشارة الى ان بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الابداعية يعتبر غير دقيق وذلك لأن الابداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنتالية كما يبدو من التصنيفات بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئا. بل يمثل ذلك مطلبا مهما لعمليات البحث العلمي. فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة ولا بد من أن تعبر الشخصية الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة وأن يكون الشخص المعني واعيا لذلك وقادرا على التثبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه.

## 2-2-8 معوقات الاداء الإبداعي:

يواجه الإبداع أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات الإنسانية والإدارية والتنظيمية. وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة دون التضحية بموهبة الإبداع لأن كبت الحاجات الابداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي الى التوتر النفسي لدى الشخص. ولقد أصبح الاداء الابداعي مطلبا رئيسيا لنجاح المنظمات المعاصرة حتى يمكنها التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة المنظمات المختلفة. إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الابداعية لوجود بعض العوائق والتي تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى إنجاز الاعمال بشكل أفضل مما هو متبع ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي ويمكن تصنيف معوقات الابداع الى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل ( 2/1 ) (جبر، 2012) <sup>(16)</sup> :

## الشكل (2/1/1) معوقات الاداء الإبداعي



المصدر: جبر، الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية، غزة (2010)

### 1. المعوقات العقلية :

يتضمن التفكير الابداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس والاشياء من حوله لبعض المشكلات مثل :

أ. خطأ الادراك : حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلا.

ب. خداع الادراك : حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

ت. ضيق الادراك : حيث نرى الاشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد علي الابداع بضعف قدراته علي التركيز والتخيل من حيث اتساع المدي وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج منها.

### 2. المعوقات الانفعالية :

يحتاج الانتاج الابداعي بجانب القدرات العقلية الي توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل :

الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والميل الي المخاطرة والاستقلال في التفكير . والابداع قوة دافعة تدفع الفرد الي تنويع سلوكه حتي يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال، ان المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالافكار أو بقدرتنا علي تكوين المفاهيم بطاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر افكارنا والتي قد تلاقي القبول.

وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية :

- الخوف من ارتكاب الاخطا أو الفشل .
- عدم القدرة علي تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامعة للامان.
- الميل لتفضيل تقييم الافكار بدلا منتوليدها.
- عدم القدرة علي الراحة والطمأنينة والانغماس بها.
- قلة التحدي.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
- إنخفاض القدرة علي التخيل والرغبة بها اصلا.
- عدم القدرة علي التمييز بين الواقع والوهم.

### 3. معوقات الدافعية:

يتأثر الابداع بمجموعة من العوامل التي تعمل علي تحريك وتوجيهه الطاقة النفسية للفرد نحو مايقوم به من عمل وهي التي تدفع المبدع الي السيطرة علي مالمديه من معلومات ومهددات في المجال الذي يبحث عنده وتدفعه أيضا الي التفكير إكتشاف ماقد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير الجديد والتعبير عنه بشكل فعال . ولقد أثبتت الابحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبة تدفعا للتوصل إلية ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه عدم تشجيع وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الابداع ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد.

### 4. المعوقات التنظيمية :

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والاداء الابداعي بصورة خاصة. ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية :

أ. سيادة نمط إداري تقليدي : يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الافراد على الإبداع والابتكار بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

ب. سوء الصحة التنظيمية : تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الاداري الذي

يعاني من الاعراض التالية :

1. عدم الاستقرار التنظيمي : تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري الى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلبا على فعاليتها ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الابداع.
2. الازدواجية والتكرار في الاختصاصات : تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الاحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الاداء الابداعي.
3. تضخم الهيكل التنظيمي : ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغيير الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية. وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من الد أعداء الاداء الابداعي.
4. عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الادارية : كثيرا ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية. وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد بالشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسئوليات الافراد مما يؤدي الى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلبا على الاداء الابداعي داخل الوحدات الادارية.
- ت. إضعاف القوى الحافزة لإبداع في العمل : أثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي :
  - 1) انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة وان أي شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة الى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.
  - 2) وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الادارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعدد اجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب ديمقراطية اتخاذ القرار.
  - 3) التخوف من تحمل المسؤولية : عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع مرؤوسيههم من

الموظفين الشباب للتفكير خلاقة مما يضطر هؤلاء الى التراجع امام جمود الرؤساء الذي يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفا من تحمل المسؤولية ورغبة في إلقائها على الغير .

4) الميل لقصر التفكير الابداعي على المشاكل المعقدة بالرغم ان المشاكل البسيطة تمثل الجزء الاكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالاضافة الى ان حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة.

5) ان مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بأن الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة امام الابداع فإن يفضل عدم الاقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

ث. سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات : إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الابداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الافكار والمعلومات بين المستويات الادارية المختلفة. ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الادارية المختلفة أو داخل المستوى الاداري الواحد بالشيء الخطير، بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخالق. ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور انه لا يوجد أي منهم ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الادارية. فالهدف الاساسي من الاتصالات الادارية ان تصبح الفروق على مستوى السلوك اقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة.

##### 5. المعوقات البيئية :

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع الابداع او الحد منه. فإذا كانت التي يعايشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس ولا يتسم التسرع في إصدار الاحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية للإبداع، وإذا كانت البيئة تعطى للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وان بدأ على الفكرة خروج عن المألوف فإنها بحق تعتبر بيئة تساعد على الابداع. أما اذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر ويقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه من الفرد فإن الفرد سيميل الى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات.

## المبحث الثالث

### اتجاهات العاملين

#### 2-3 المقدمة :

يشتمل هذا المبحث في محتواه تعريف الاتجاه والمفهوم ، كما يوضح المكونات التي تؤثر على الاتجاهات للعاملين ويفسر النظريات التي تحدثت عن الاتجاه وايضا تناول المبحث المفاهيم التي لها علاقة بالاتجاهات وتوضيح الشبه ووجه الاختلاف بينهم ، والمراحل التي تمر بها الاتجاهات .

#### الإتجاهات والنظريات المفسرة للاتجاه :

ربط سبنسر **Spenser** مفهوم الاتجاه، بحكنا على ما يعترضنا من مسائل فيقول " إن وصولنا إلى أحكام صحيحة في مسائل مثيرة لكثير من الجدل، يعتمد إلى حد كبير على اتجاهنا الذهني، ونحن نصغي لذلك الجدل، أو نشارك فيه ، أي ما يعتمل داخل أنفسنا من انفعالات أثناء الإصغاء لحديث ما، أو مشاركتنا فيه. (معوض، 2003 )

وفي تجربة أجراها سنايدر وسوان (**Mark Snyder & William Swann**) المشار إليهما في (العيسوي، 2004) ، على 120 طالبا ، لبيان أثر تذكير الإنسان باتجاهاته العقلية إزاء موضوع معين على سلوكه المرتبط بموضوع الاتجاه، قام الباحثان بدعم اتجاه المبحوثين تجاه قضية معينة، قبل تعيينهم كمحلفين في قضية مرتبطة بموضوع الاتجاه المدعوم، وتبين لهما أن الاتجاهات تؤثر في سلوك الفرد أو حكمه على قضية معينة ، ويمكن التنبؤ بذلك السلوك ، أو الاتجاه لو تم تذكير الفرد به ، وشجع على التفكير فيه أي تدعيمه، وترسيخه.

ولقد ذاع استخدام الاتجاهات كأبرز المفاهيم شيوعا في علم النفس الاجتماعي لاتسامها بالثبات النسبي في حكم الفرد على المسائل التي تهمة ، وبذلك أمكن استخدامها للتنبؤ بالسلوك ، كما أن الاتجاه متعلم، ومكتسب، وليس فطري، وبالتالي بإمكاننا تدعيم ، أو تغيير اتجاه الفرد تجاه قضية ما، وتتعامل الاتجاهات مع الظروف الاجتماعية ، والنفسية المحيطة بالفرد، لذلك نجد أن توجه الفرد تجاه موضوع يزكيه بالشروط، والملابس المحيطة بذلك التوجه نفسه (حبيب، 2006).

إن مفهوم الاتجاهات النفسية يرسم حدود الصلة بين قيم المجتمع العامة وبالتالي معرفة مدى كفاءة آلية التواصل بين قيم المجتمع، واتجاهات أفراده نحوت الجديدة من خلال الإطار

المرجعي الذي يهتدي به الفرد داخل المجتمع . ويمتاز الاتجاه بقدر من المرونة يسمح لنا كباحثين باستخدامه على نطاق الفرد والجماعة كما أن الاتجاهات قابلة للقياس والتقويم من حيث شدتها، أو ضعفها تجاه موضوع الاتجاه، يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف المختلفة من خلال معرفة اتجاههم النفسي، واستخدام تلك الاتجاهات للتنبؤ بظواهر نفسية لها دلالتها الخاصة (خليفة ومحمود، 1991).

ويرى نيوكيمب Newkimb أن من خصائص الاتجاهات التناقض، وأن ذلك التناقض ينشأ نتيجة للصراع بين اتجاهات الفرد التي تكونت من خلال الاحتكاك بين خبراته الفردية وبين الاتجاهات التي يجب عليه اعتناقها تبعاً لمعايير المجتمع الثقافية (أبوعلوان 2001).

وتلعب الإتجاهات دوراً هاماً في تحديد سلوكنا، ونرى تأثيرها واضحاً في أحكامنا على الآخرين، وأدركنا لهم ، وتؤثر كذلك على السرعة، والكفاءة التي نتعلم بها، كما تحدد الجماعة المرجعية التي ننتمي إليها، وأي المهن سنختار، وأي فلسفة حياتية نعتقد (لامبرت و لامبرت، 1991).

والإتجاهات كما يرى روزنبرج Rozenberg عبارة عن مجموعة من العلاقات الانفعالية بين المكونات نطلق عليها البناء النفسي، وكلما تغير مكون ذلك البناء أدى ذلك لتغيير في بقية المكونات، ولكون المكون الانفعالي، أو الوجداني يمثل أحد العناصر المكونة لذلك البناء النفسي، فمن البديهي أن يتأثر بالاستعداد الفطري، والعوامل البيئية، فالانفعال أو الوجدان يمثل حالة داخلية تتصف بجانب معرفي (بيئي)، واحساس (وجداني)، ورد فعل فسيولوجي، بالإضافة لسلوك تعبيرى معين (استجابة مع أو ضد الموقف الذي يواجهه الفرد)، بمعنى أن أي تغيير يحصل في المكون المعرفي العقلي (موقف ما)، يمكن أن يؤدي إلى تغيير في المكون الانفعالي الوجداني (اتجاه)، وبالتالي يؤدي ذلك لاستجابة تختلف في قبولها، أو رفضها، وشدتها عما كانت قبل أن تتأثر بالجانب المعرفي البيئي كالخبرة، ونمط الشخصية، وطبيعة المهنة ، وغيرها من المؤثرات (الطاهر، 1991).

#### أولاً : مفهوم الإتجاه Attitude :

أما أدق التعاريف، وأشملها للاتجاه النفسي هو التعريف الذي كتبه عالم النفس ألبرت Alport، 1935 ، وعرف به الاتجاه بأنه " حالة من حالات التهيؤ والتأهب العقلي، والعصبي التي تنظمها خبرة الفرد، وما تكاد تثبت كاتجاه حتى تمضي مؤثرة، وموجهة

استجابات الفرد للأشياء، والمواقف المختلفة ، فيما يمكن أن نصف تلك الحالة بأنها ديناميكية عامة (حبيب،2006).

ولذلك يستنتج ( الغريايوي، 2005) أن الاتجاهات هي " حصيلة تأثر الفرد بما حوله من ، المثيرات الصادرة من البيئة ، والأنماط الثقافية، والإرث الحضاري للأجيال السابقة، لذلك فهي من وجهة نظره مكتسبة، وليست فطرية ."

ويشير كابوسوامي (Kappuswamy،1967) المشار إليه في( الطاهر 1991) بأن الاتجاه هو "موقف الشخص تجاه بعض المواقف، والأشخاص والجماعات المختارة ويعرفه لامبرت Lambert، 1989، بأنه طريقة، أو أسلوب تفكير منظم، ومتسق في التفكير، وردود الأفعال تجاه الأفراد، والجماعات والقضايا الاجتماعية المختلفة، أو أي حدث قد يقابل الفرد في البيئة بصورة عامة ويتكون من أفكار، ومعتقدات، ومشاعر، وانفعالات، ونزعات لرد فعل معين في موقف ما .كما يعرفه ليويس Alken، 1979، هو استعداد مكتسب للإستجابة بصورة إيجابية أو سلبية تجاه مواقف، أو منظمات، أو مفاهيم، أو أشخاص آخرين بطريقة معينة.

وتعرفه سهير كامل في( أحمد،2001 ) بأنه " سلوك مشبع بالعاطفة إزاء المواقف ، والموضوعات، والأشخاص التي يتعامل معها في البيئة المحيطة به إما بقبولها أو رفضها مرتبطا باستعداد اكتسبه الفرد بالخبرة."

أما سيمين وفيدلر (Semin & Fiedler) في (محمد، 2008) فالاتجاه من وجهة نظرهم هو "ميل الفرد تجاه الأشياء، والأشخاص، وما يعكسه ذلك من تقييم سلبي، أو إيجابي للأشياء، أو الأشخاص موضوع الاتجاه."

بالرغم من التعريفات الكثيرة للاتجاه من قبل العلماء والباحثين في الاتجاه، إلا أن معظم تعريفاتهم لم تخرج عن إطار مكوناته الثلاثة التي تؤدي إلى مضمون، ومعنى يشمل جميع التعاريف، فالإتجاه عند أغلب الباحثين هو " استجابة ، ميل حالة تهيؤ ، استعداد ، وجهة نظر، إدراك، شعور، طريقة تفكير أسلوب حكم، سلوك نفسي كذلك اتفقت معظم التعريفات أن الاتجاه عبارة عن اتحاد ثلاثة مكونات، لا يحدث بدونها فهو وجداني ، معرفي وسلوكي، فلا بد للفرد أن يعرف، ويشعر ليسلك، لذلك اتفق العلماء على أنه مكتسب، وليس فطري.

فلا يمكننا القول أن اتجاهنا نحو سلوك معين هو فطرة ، بل يحدث نتيجة تراكم خبرات واحتكاك بالبيئة من حولنا، والتي تمارس نوع من الضبط الاجتماعي على سلوك الفرد.

وحيثما وجد الميل، والإستعداد ، والاستجابة ، والشعور لا بد أن يتبع ذلك سلوك لا إرادي وجداني نفسي يتخذه الفرد وفقاً لمدرکاته المعرفية ، ويترجمه إلى سلوك إيجابي، أو سلبي تجاه شي ما ، وبذلك يدخل الإتجاه بمكوناته النفسية في منظومة اتخاذ أصعب قراراتنا الحياتية نحو سلوك، أو قيمة، أو معنى، أو هدف ، أو شي سواء كان مادياً ، أو معنوياً ذا قيمة روحانية، واجتماعية، وغيرها، وبذلك يكتسب أهميته وضرورته في حياتنا وترى الباحثة أن تعريف الاتجاه، وما يشتمل عليه من عناصر ظل كما هو لم يتغير منذ أن افترض هيربرت سبنسر (Herbert Spencer) أن الاتجاه مكون داخلي مرتبط بمسائل تمس واقع الفرد فتلامس وجدانه، وتدخل في منظومته المعرفية، حين يحاول معرفة معلومات أكثر عن تلك المسائل، ومن ثم يكون اتجاهها ما نحوها أي يميل نحو تلك المسألة بالسلب، أو الإيجاب. ولو نظرنا جيداً سنجد أن التعريفات اللاحقة من ألبورت، وبوجاردس، ولمبرت وغيرهم مروراً بالباحثين العرب، ما زال يشمل نفس العناصر التي تجعل الفرد يكتسب ميله لاتجاه معين، فما زال الفرد يتجه دائماً نحو المسائل الجدلية القائمة ، وترتبط تلك المسائل غالباً بمجتمعه، وبيئته، وراثته الحضاري. وعادة يبحث الفرد لتزداد معرفته بتلك المسائل متبعاً حسه الوجداني النفسي، وبذلك وبعد التشبع بالمعلومات عن تلك القيمة، أو السلوك أو الرمز يتجه إلیه سلباً أو إيجاباً . وترجح معظم تعريفات الاتجاه أن ميل الفرد، واتجاهه يكون عادة مرتبطاً بتراكم خبرته المعرفية، والسلوكية التي يستشعرها بوجدانه، وبتأثير بعض الظروف المحيطة يصدر أحكامه نحو ما يواجهه من مسائل فالخبرة لها الدور الأول في مسألة الاتجاه ثم الاحتكاك المباشر بعناصر البيئة ، وموقع الفرد من المسألة، أو القيمة المتجه إليها. إذا في النهاية يمثل الاتجاه انتماء الفرد القيمي، والسلوكي، والأخلاقي والاجتماعي، وحين يرتبط ذلك الاتجاه بإصدار قرار مصيري يمس هؤلاء، فإن ذلك يمنحه قيمة أكبر من بقية الاتجاهات كونه يحدد موقع، أو مكانة، أو منصب، أو حرية فرد آخر.

الاتجاه وعلاقته ببعض المفاهيم:

### الاتجاه والميل : Attitude & Predisposition

هو شعور داخلي يظهر على هيئة انفعال يدفع الإنسان لأن يحدد علاقته بالأشياء من حوله، وهو استعداد مكتسب هيأته لنا الظروف، والخبرات الحياتية. ويختلف عن الاتجاه في كونه استجابة شخصية، وتعلق بأمر ما بينما الاتجاه رأي، وعقيدة، وصلة انفعالية أي بإمكان الاتجاه الراسخ أن يغير من الميل، والعكس صحيح. (معوض 2003).

فالميل هو ما نحب، أو نفضل بينما الاتجاه يتعلق بما نعتقد، فالالاتجاه هنا يعبر عن عقيدة راسخة، وقد تكون متطرفة نحو موضوع ما، بينما الميل يعبر عن شعور وانفعال، واستجابة قد يتجاوزها المرء، وتنتهي حسب تأثيرها فيه (دويدار، 2006) (29).

إذات فالميل هي خلاصة الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته متضمنة تنشئته الاجتماعية أثناء طفولته، وتعتمد الميل جزئياً على المكانة الاجتماعية والاقتصادية ومقومات الشخصية الموروثة، والمكتسبة، وذوق، وتفضيل الشخص ذاته (زغيب، 2004).

ويرى زالير Zaller المشار إليه في دراسة (النحوية 2013) في نموذج لتغيير الاتجاهات قصير المدى، أن الفرد يميل لمقاومة الرسائل غير المتسقة مع ميوله بشرط أن تتوافر لديه معلومات سياقية يستطيع على أساسها تقييم تلك الرسائل في ضوء ميوله الخاصة (Zaller، 1992).

### الاتجاه والرأي Attitude & Opinion

يخلط الأفراد كثيراً بين الاتجاه، والرأي، ونحن نعلم أن الاتجاه هو استعداد عقلي للاستجابة، بينما الرأي هو تعبير لفظي للفرد أكثر عمومية من الاتجاه ويشير إلى اعتقاده بأنه على صواب في أمر ما، ويمكننا القول أن الرأي هو تعبير لفظي عن اتجاهات الفرد، بينما الاتجاه ينحى للسلوك غير اللغوي (الكندري، 1992).

ويختلف الرأي عن الاتجاه في كونه تعبير صريح عن توجه خفي نحو مسألة ما كما أن الرأي يتناول أمور واقعية، ومادة اخبارية، بينما يتناول الاتجاه أموراً ذوقية، ومادة تقييمية، ويعالج الرأي توقعات الفرد، ونبوءته تجاه الأحداث الجارية أمامه، بينما يمثل الاتجاه رغبة الشخص، وأمانيه تجاه ذلك الحدث، وبينما نتبين في الرأي عدم واقعيته نجد على النقيض أن الاتجاه يتصف بالدينامية، والدافعية والتوجه نحو الهدف (المعاينة، 2000).

ويعتقد العالمان هارت Hart & Hart المشار اليه في دراسة (بدر 2017 ) أن الرأي لا يوجد إلا في حالة عجز اتجاهات الفرد عن تمكينه من مواجهة موقف معقد ما، وكنوع من الاحتراز، والتدبير في عواقب الأمور يقوم الرأي مقام الاتجاه مدفوعاً بالقيم، والاتجاه القوي نحو ذلك الموضوع. وتؤكد انستازي Anstasi أن الرأي، والاتجاه يستخدمان بالتناوب من قبل الأشخاص بدون أن يمس ذلك بالمنطق شيئاً، وذلك يقترب من تعريف الذي وضعته دائرة المعارف العالمية، من أن الرأي هو " تعبير لفظي متمازج من المعتقدات والاتجاهات، والقيم " ولذلك تؤدي انعكاسات الرأي دورها في التخفيف من حدة الاتجاه، أو تطرفه تجاه قضية ما (دويدار، 2006)

وفي رأي العلماء أن الآراء تملك من الخصوصية ما لاتملكه الاتجاهات فالرأي حكم من شخص تجاه موضوع معين، وهو تعبير لفظي يعبر عن وجهة نظر صاحبه تجاه أمر متداول، أو قضية شائعة محلية كغلاء الأسعار، وعالمية كقضية فلسطين مثلاً، والرأي يحتمل الصواب، ويحتمل الخطأ لكنه مهم جداً في الاستطلاع الذي يطلب الرأي العام في قضية تهم المواطن، أو الدولة ( معوض ، 2003 )

يرى ريتش كروتشفيلد Krech Crutchfield المشار اليه في دراسة (النترة 2013 ) أن أغلب الاتجاهات تشتمل على معتقدات بينما لايمكن الجزم أن كل المعتقدات هي بالضرورة أجزاء من اتجاهات، بينما تؤكد انستازي Anastasi على تشابه المعتقد، والاتجاه في كونهما يمثلان الناتج النهائي لعمليات الباعث ،Motive والإدراك ، Perception والتعليم Learning وكذلك تقول أن ما يفرق بينهما أن المعتقدات حيادية نسبياً، بينما إذا تحولت إلى اتجاه تصبح تحت ضغط إجباري بالثبات، فبإمكان الشخص أن يقول أنا أعتقد بكل بساطة لأنه يعبر عن رأيه ، بينما الاتجاه يعتبر بمثابة حكم نهائي غير قابل للتداول (دويدار، 2006) والمعتقدات تمثل الجانب المعرفي الإنساني، وهي لا تحتوي على عنصر المشاعر بقدر ما يمكن أن نقول أنها تشترك في نقل الجوانب المعرفية للمتحدث الذي نسأله، أو نستفسر منه عن موضوع في دائرة خبرته، وتخصصه، ومعرفته ( معوض 2003).

يرى المنظرون الأوائل ، أن تغيير اتجاهات الفرد يرجع أساساً إلى التغيرات التي تحدث في معتقداته تجاه الموضوعات، والأشياء التي ينبغي تحديد اتجاهه نحوها (زغيب، 2004).

بينما يرى فشين وأجزين ( Fishbein & Ajzen1997 ) المشار اليه في دراسة (النحوية 2013 ) بمركزية المعتقدات وأنها تتوسط تأثير العاطفة على تشكيل اتجاه الفرد تجاه القضايا، كذلك ذكر أهمية البناء المعرفي Cognitive Structure في تحديد اتجاه الفرد.

**ثانيا : مكونات الاتجاه**

**يتكون الاتجاه من ثلاثة مكونات رئيسية:**

### **1. المكون المعرفي Cognitive Component**

ويتضمن كل العمليات الإدراكية، والمعتقدات، والأفكار، والتصورات التي تتعلق بموضوع الاتجاه، وكل ما يملك الفرد من معلومات، وأسباب تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه، وكل ما يسند توجهه بالسلب، أو الإيجاب تجاه حكمه على موضوع معين فيكون ذلك المكون الحجة المناهضة له في رايه (حبيب،2006).

ويقسم المكون المعرفي الذي تكون أثناء احتكاك الفرد بالبيئة لعدة مفاهيم:

(أ) المدركات، والمفاهيم Concepts أي ما يد ركه الفرد حسياً ، ومعنوياً.

(ب) المعتقدات Beliefs ، ونقصد بها مجموعة مفاهيم تبلورت تدريجياً ، وهي ثابتة في المحتوى النفسي، والعقلي للفرد.

(ج) التوقعات Expectation ، وهي ما يمكن للفرد التنبؤ به بالنسبة للآخرين أي ما يتوقعه منهم من ردات فعل مختلفة لفظية، أو سلوكية (الكندري، 1992).

### **2.المكون الوجداني Affective Component**

وهي عبارة عن استجابات عاطفية، وانفعالية تمثل فيها المشاعر ( ضد أو مع )الجانب القوي، وتدفعه سلبياً ، أو إيجاباً نحو موضوع الاتجاه، وتلك الشحنة الانفعالية التي يمدنا بها المكون الانفعالي هي التي تجعل الاتجاه قوياً ، أو ضعيفاً تجاه موضوع ما، وبالتالي قدرتنا على تغيير الاتجاه (أحمد،2001).

### **3.المكون السلوكي Behavioral Component**

وهو يمثل استجابة الفرد نحو موضوع ما بطريقة ما، ويتأثر المكون السلوكي بالتنشئة الاجتماعية ، والاقتصادية، والخبرات السابقة ، ونوعية الحالة الاجتماعية والاقتصادية التي يكون بها الفرد والشعور، أو الدافع الذي يكون لدى الفرد تجاه موضوع الاتجاه، والتي تؤثر على سلوكه المباشر، ودافع الاستجابة لديه بطريقة وأسلوب معين فإن كانت لديه مشاعر متولدة

سابقا نحو موضوع الاتجاه لسبب من الأسباب السابقة، فإنه يميل للتصرف وفقا لمشاعره التي كونها، والتي يحملها عن ذلك الاتجاه، وان كان العكس فسيكون سهلا أن نغير اتجاهه (خليفة ومحمود 1991).

### ثالثا : عوامل تكوين الاتجاه

ويشترط توافر عدة عوامل مجتمعة للتكوين النفسي للفرد تجاه موضوع الاتجاه، وهي على النحو التالي:

#### 1- تكامل الخبرة Experience Integration

ويقصد بذلك تشابه الخبرات الفردية، ومن ثم يقوم الفرد بتعميم تلك الخبرات كوحدة واحدة تصدر عنها أحكام الفرد، واستجاباته للمواقف المتشابهة لاحقا (المعاينة، 2000).

#### 2- انتقال أثر الخبرة Experience Transmission Impact

لكل خبرة يمر بها الفرد أثر قد يكون ايجابياً، أو سلبياً، وان تلك الخبرة تنتقل سواء بالتصور، أو التخيل، أو التفكير، وهي ترسخ كلما تراءى للمرء ما حدث له خاصة عند تأثر الفرد الشديد بالخبرة (الغامدي، 2000).

#### 3- تكرار الخبرة Experience Repeating

إن تشكيل الاتجاه يحتاج إلى عدد من الخبرات المكررة المؤثرة في الفرد وكلما تكررت خبرات الفرد تجاه موضوع ما كلما قوى اتجاهه ناحيته بالسلب، او الإيجاب (أحمد، 2001).

#### 4- حدة الخبرة Experience Intensity

الحدة هنا بمعنى الانفعال العميق الذي يحفر غور نفسية الفرد، وحين يصل الانفعال تجاه خبرة لذلك الغور العميق، فإنه يرتبط ارتباطا مباشراً بنزوعه نحو سلوك مواقف اجتماعية معينة، مرتبطة بعمق خبرته وتجربته السابقة (معوض، 2003).

#### 5- تمايز الخبرة Experience Differentiation

والتمايز هو قدرة الفرد على تمييز الخبرات التي يمر بها بحيث تصبح واضحة الأبعاد، والملامح فيمحتواها، وقادر على إدراك مداها، وتصورها، وربطها بما يماثلها أثناء تفاعله اليومي مع عناصر بيئته المختلفة، أي كلما قابل خبرة جديدة ربطها بخبرة سابقة تماثلها (الغرابوي، 2000).

## رابعاً : مراحل تكوين الاتجاهات:

وكما ذكر سلفاً بأن البناء النفسي للاتجاهات بحاجة إلى مكون فطري ومكون بيئي ، وان تكوين الاتجاه النفسي هو نتيجة تفاعل متبادل بين الفرد بمكونه الفطري، وبين مكونات البيئة من حوله بكل ما تحويه من خصائص ، ومقومات وبفعل ذلك النشاط والتفاعل بين الفرد، وبيئته ، يتكون الاتجاه الذي قد يكون موجباً أو سالباً.

وبذلك يمر تكوين الاتجاه النفسي بثلاث مراحل ضرورية، كالآتي:

### 1. المرحلة الإدراكية المعرفية Cognitive Level

في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالتعرف على المثيرات حوله، وإدراكها، وبالتالي تتكون لديه الخبرات ، والمعلومات، والحقائق، والمعتقدات التي ستكون الإطار المعرفي للمثيرات التي يصادفها ، ويكون الإدراك في تلك المرحلة إدراكياً معرفياً أي أن الفرد يكون في طور التعرف على المحتوى العام لطبيعة المجتمع الذي يعيش فيه، والبيئة الاجتماعية الطبيعية وبذلك يتبلور الاتجاه حولجماعته، وأصدقائه وأخوته، وجماعة الأسرة، والنادي، والمدرسة والقيم المتعلمة كالصدق، والأمانة والنبل، والتضحية، والشرف، وغيره، وحول أمور مادية كالمقعد المريح، والمكتب وغيره (أحمد، 2001).

### 2. مرحلة الميل نحو موضوع الاتجاه ( التقييمية Evaluation Level )

في هذه المرحلة يكون الفرد قد كون حصيلة من التفاعلات المختلفة المتضاربة نحو المثيرات في محيطه الاجتماعي، وبيئته بشكل عام، ويبدأ بتقييم تلك التفاعلات مستندا لإطاره الإدراكي المعرفي بما فيه من متغيرات موضوعية كخصائص الأشياء، ومقوماتها وخصائص ذاتية كصورة الذات، والتطابق، والتشابه، والتميز معتمدا على ذاته، وأحاسيسه ومشاعره ، وتتميز المرحلة التقييمية هذه بالميل نحو شي معين كصنف معين من الطعام أو نوعية معينة من الأصدقاء، ففي هذه المرحلة يختلط نشوء الاتجاه بين المنطق والموضوعية، والمشاعر، والإحساس الذاتي (حديان 2011).

### 3. مرحلة الثبات والاستقرار) التقريرية Resolution Level

هي مرحلة التطور الأخير للاتجاه النفسي ، وهي تمثل الثبوت، والميل على اختلاف درجاته، وأنواعه وكذلك الاستقرار في تكوين الاتجاه ، وتعرف بالمرحلة التقريرية أي التقرير واصدار

الحكم على علاقة الفرد مع عنصر معين من عناصر البيئة، سواء بالإيجاب، أو السلب (الغرابوي، 2000).

### النظريات المفسرة للاتجاهات :

ظهرت أربعة توجهات نظرية عامة تناولت الاتجاهات، وتغييرها وسميت بالنظريات التقليدية في تشكيل الاتجاهات، وهي كالتالي:

### نظرية التعلم The Learning Theory

والتي أطلق عليها " منحى التعلم " لاحقا لكارل هوفلاند Carl Hovland والمشار اليه في دراسة (الزيدان 2015 ) ويفترض أصحاب نظرية التعلم أننا إن ربطنا الخصائص الإيجابية، أو السلبية لموضوع، أو قضية ما، فإن ذلك من شأنه أن يغير الاتجاه، والقناعة من خلال عمليات التعلم، والاستيعاب للحقائق، والأدلة التي تقدمها الرسالة، ومن خلال تعلم استجابات عاطفية معينة خلال عملية الارتباط الشرطي (Petty; Ostrom & Brock, 1981).

### النظرية الإدراكية The Perceptual Theory

تقوم النظرية الإدراكية على أن تغيير الاتجاه لا يكون فقط بتغيير الفرد لذاته لتتوافق مع بيئته، ومتطلباتها، وإنما يجب عليه إدراك متطلبات البيئة من حوله لتتلاءم مع احتياجاته الذاتية، وبذلك تركز النظرية الإدراكية على الأهمية التي يوليها المتلقي للرسالة فإذا أردنا معرفة تأثير رسالة ما على اتجاه فرد ما، فلا بد من أن نعرف أولاً كيفية إدراكه هو للرسالة الموجهة إليه. وبالنسبة لتأثير الإدراك على تغيير الاتجاه فقد ذكر شريف وكانتريل ( Sherif & Cantril, 1945 ) والمشار اليهم في (النحوية 2013) نوعين من التأثير همت انتقائية الإدراك Selectivity of Perception وهو الجزء الذي يولي فيه الفرد اهتمامه للعالم الخارجي والإطار المرجعي Frame of Reference وهو مجموعة العوامل المحيطة بالفرد، والتي تؤثر على حكمه على الأمور (زغيب 2004).

### نظرية الحكم الاجتماعي The Social Judgment Theory

وتعد من أشهر النظريات التي تفرعت من النظرية الإدراكية، وتنسب لشريف وهوفلاند Sherif & Hovland، وترتكز هذه النظرية على أن المتلقي لأي رسالة لا يقيدها بناء على ما تتضمنها من أدلة وبراهين، إنما يقارن المتلقي بين الموقف الذي تتبناه تلك الرسالة، وبين فهمه المبدئي للرسالة نفسها، وبذلك يحدد داخل نفسه هل سيقبل موضوع الرسالة، أي أنني

كمتلقي لرسالة مثل " التسول مثلا " أتاثر بالدرجة الأولى باتجاهي الذاتي نحو الموضوع " هل أقبّل التسول والمتسولين أم لا" فأقيم الرسالة الخارجية كمثل : متسول يطلب معونة مالية " طبقا لاتجاهي الداخلي نحو القضية، أي تقبلي، أو رفضي لفكرة التسول أساساً (Perlof، 1993).

### **النظرية الوظيفية The Functional Theory**

وتركز هذه النظرية على العلاقة بين الموقف الذي تتبناه الرسالة الموجهة للفرد، وبين دوافع واحتياجات الفرد نفسه، فإن كانت الرسالة تركز على احتياجات لا تقع ضمن دائرة اهتمامات الفرد، فإنها قد لا تنجح في تغيير اتجاهه ، ويتفق علماء هذه النظرية على أن تغيير، وتكوين اتجاه للفرد تجاه مضمون رسالة يعتمد على ملامسة تلك الرسالة لإحدى الحاجات الشخصية، والاجتماعية للفرد (Katz، 1972).

### **نظريات الاتساق المعرفي The Cognitive Consistency Theories**

هي مجموعة نظريات تقوم على فكرة أن أي معلومة جديدة يتعرف عليها الفرد تحدث لديه بلبلة في التنظيم المعرفي، وتلك البلبلة تؤدي لحدوث نوع من التوتر الذي يحاول الفرد التغلب عليه ، وذلك عن طريق تبني اتجاه جديد يوصله لدرجة من التناغم الداخلي في نظامه المعرفي أي أن تعديل الفرد لاتجاهه القديم، أو تبنيه لاتجاه جديد يزيل تلك البلبلة الحاصلة بأعماقه فيصل للهدوء الداخلي (زغيب، 2004).

**ومن أشهر نظريات الاتساق المعرفي:**

### **نظرية الإتزان (التوازن) لهيدر Heider's Cognitive Balance Theory**

يصف هيدر الاتزان، أو الاتساق بأنه محاولة من الفرد للحفاظ على تجانس عالمه المعرفي، أي أن اتساقه، وانسجامه مع الآخرين يعتمد على تمسكه بمعتقداته، وأفكاره المتسقة المتجانسة. فالاتزان المعرفي يحدث بحدوث علاقة إيجابية بين الفرد المدرك، والفرد الموجه للرسالة، أو قد يحدث العكس، فتسود العناصر الإيجابية وفقا لشعورنا الإيجابي الموجه لنا لأنشطة مرتبطة بأفراد نكن لهم المودة، وتسود العناصر السلبية حين يغمرنا شعور سلبي لأننا نمارس نشاطا مع أفراد لا نشعر بميل اتجاههم أي بيننا نفور، وان وجود علاقة ثلاثية اثنان منهما ايجابي العناصر والشعور، والثالثة سلبية العناصر، والشعور يوجد داخل الفرد حالة من اللاتوازن المعرفي ، وبالتالي عدم الإرتياح في تلك الحالة هناك عدة احتمالات لحل ذلك

الإشكال المعرفي ، فإما أن يقوم الفرد بتغيير رايه في الموضوع ، أو الرسالة، أو قبول الشخص صاحب الموضوع أي تغيير رايه في الشخص نفسه، أو محاولة إقناع الشخص الآخر بأن يغير رأيه ليوافق ما يتجه له الاثنان، والاحتمال الثالث أن يشوه كيفية إدراكه للشخص الآخر أي يحاول إيجاد نقاط محببة في شخصيته ليتقبله والاحتمال الأخير أن يفصل متعمدا بين الشخص غير المتجانس معه ، وبين الموضوع الذي يعرضه عليه ليخفف من النفور، واللاتساق بينهما ، وتمر الأمور بسلام (الكندري، 1992 ت شتا، 2010).

### **نظرية التطابق المعرفي لأوسجود وتاننوم Cognitive Congruity Theory**

ترتبط هذه النظرية بمدى تغيير الاتجاهات، ومسارها، ويمكن تحديدها في مفهومين رئيسيين هما المفهوم الترابطي ، ويتضمن عناصر الحب، والتفضيل، والموافقة، ويوجد بين مصدر الرسالة ومفهومها أي موضوعها، ونوعية العلاقة الموجودة بينهما ، والمفهوم غير الترابطي ويتضمن عناصر الكره، والنفور، والمعارضة، ويوجد في حالة تحقق مفهوم تقويمي يشابه طبيعة الأشياء إنما بصورة عكسية، واعتبر (أوسجود وتاننوم) عامل التقويم بعدا من أبعاد الاتجاهات النفسية فمن خلال التقويم يتم الحكم على تلك الأشياء بأنها مقبولة، أو غير مقبولة (الضوي،1990).

### **نظرية التنافر المعرفي لفستنجر Festinger Dissonance Theory**

وتتطلق هذه النظرية وفقا لمبدأين هاتين أن التنافر المعرفي ينتج عندما يتوجب على الفرد الاختيار بين ما يحمله من اتجاه في معتقداته، ومعارفه، وبين ما يحدث منه من سلوك أي النتائج المترتبة على اختياره، والآخر هو إمكانية خفض التنافر من خلال اختزال أهمية الصراع بين معتقدات الفرد الحالية، وما سوف يكتسبه من معتقدات جديدة مما يخلق نوع من الغموض، والتنافر بين الاتجاه والسلوك حتى يصل الصراع إلى نقطة التوازن .وذلك ما يعنيه فستنجر بأن التنافر المعرفي هو حالة من الإثارة النفسية السلبية تحول دون حدوث اتساق بين الاتجاه والسلوك، أي أن اتجاه الفرد وسلوكه يميلان للاتساق لدرجة أن الفرد يظل على وعي بالتناقض الحاصل بين سلوكه، واتجاهه، كما يظل لديه دافع قوي للحد من ذلك التناقض، والإقلال من حدة التنافر بينهما (خليفة،2011).

## نظرية الإستجابة المعرفية Cognitive Response Theory

يفترض (جرينولد) المشار اليه في دراسة (عوض 2003) المؤسس الحقيقي لنظرية الاستجابة المعرفية أن الفرد حين يتلقى رسالة ما فإنه يحاول ربطها بالمخزون المعرفي لديه عن موضوع الرسالة وعند قيامه بذلك تصدر عنه استجابات معرفية عن مضمون تلك الرسالة، فإن كانت استجابة موجبة فإنه سيقبل الرسالة، وإن كانت استجابة سالبة فإن استجابات معرفية معادية ستثار داخله محاولة تنفيذ رفضها للموقف، وتؤيد موقفه المعادي وبذلك سيرفض الرسالة. وخلال القرن الماضي أصبحت مقاييس الاستجابة المعرفية تستخدم لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة مثال: مدى تعارض الرسالة مع اتجاه الفرد، ومصداقية المصدر، والتشتت الإدراكي وترتيب عرض الرسائل وتأثيره على اتجاه الفرد (Petty & Others, 1981).

## نظرية وظيفية الاتجاه لكاتز Katz Functional Theory

تؤكد هذه النظرية على المكونات المعرفية أي العقلية والوجدانية ( المشاعر والانفعالات) وارتباط هذه المكونات بنظام القيم، والاتجاهات ارتباطا مركزيا كونها تمثل جانبا أساسيا من مفهوم الذات، ويرى كاتز أنها تقوم بأربعة وظائف رئيسية:

1. وظيفة توافقية نفعية كما تؤكد نظريات التعلم من حيث تكون الاتجاهات وفقا لارتباطها بمفهومي الثواب، والعقاب أي مشاعر الضيق، أو الارتياح.
2. وظيفة دفاعية عن الذات أي أن يحاول الفرد حماية ذاته من مواجهة حقائق قاسية تتعلق بالعالم الخارجي، وتؤلمه لو عرفها، وبذلك تتأكد نرجسية الفرد أي حبه لذاته حسب نظرية التحليل النفسي لفرويد (دويدار، 2006).
3. وظيفة التعبيرية أي أن يعبر الفرد عن قيمه الذاتية، ومفهوم الذات لديه كما يشعره، وحين يتم التعبير بذلك الصدق فإن الفرد يحصل على الرضا، فالتعبير عن الذات مرادف للتعبير عن الاتجاهات، وتلك الاتجاهات تتوافق مع قيمة الشخصية، ومفهوم الذات لديه، وبذلك يساعد ذلك التعبير على نموه، وتحقيق ذاته بنفس الوقت.
4. وظيفة المعرفة أي أن الفرد يسعى لإضافة نوع من التجانس، والنظام على الأشياء من حوله، ولأجل ذلك هو يسعى للبحث عن معنى الأشياء، ويحاول فهم الأمور على حقيقتها، وبذلك يتجه نحو تنظيم، وتنسيق اعتقاداته، وإدراكته بشكل يضيفي الوضوح والتجانس عليها.

وهذه الوظائف قد تظهر دفعة واحدة في اتجاه واحد، أو متفرقة كل في اتجاه بعيد عن الآخر (شتا، 2010).

### **Rosenberg Structural Trend Theory** ونظرية بنيوية الاتجاه لروزنبرج

ترتبط هذه النظرية بمفهوم التجانس المعرفي، وهي معنية كمثّل نظرية كاتز بالجوانب المعرفية كالأفكار، والاعتقادات، والإدراك، والجوانب الوجدانية كالإنفعالات والمشاعر وعلاقة هذين الجانبين بتغيير اتجاهات الأفراد، وترى هذه النظرية أن الفرد يسعى لإحداث نوع من التطابق بين ما يعتقد ، وما يشعر به تجاه موضوع ما، أي أنهم يعدلون اتجاهاتهم إما بتعديل أفكارهم (معرفي) أو بتعديل مشاعرهم (وجداني) (الطاهر ، 1991م).

ويرى روزنبرج أن الاتجاهات عبارة عن هيكل مكون من عناصر متداخلة وأن أي تغيير في عنصر يترتب عليه تغيير في العنصر المجاور، وأن المكونات المعرفية في أي اتجاه قد تحدد مدى قدرته على الثبات، ومدى إمكانية تغييره . وفي حالة حدوث تنافر بين المكونات لدرجة تفوق التحمل، أو التقبل من الفرد يجب عليه معالجة عدم ثبات الاتجاه الناشئ من ذلك بإحدى الطرق الثلاث التالية:

- نكران ذلك التنافر، وعدم الاعتراف به.
- الفصل القسري بين المكونات المعرفية ، والوجدانية لذلك الاتجاه المتنافر.
- القبول بالأمر الواقع ، والاعتراف بذلك التضاد بين مكونات الاتجاه حتى يصل لنوع من الرضا الداخلي.

ويؤكد روزنبرج أن العناصر المعرفية ، والانفعالية ، والسلوكية تحدد الاتجاه وبالتالي تصبح أحد محددات الوجدان ، والمعرفة ، والسلوك (الضوي، 1997م).

### **خلاصة النظريات المفسرة للاتجاه :**

أغلب منظري الاتجاهات تقاربت آراهم حول الجانب المعرفي ودوره في تحديد اتجاهات الفرد، ويؤكد مؤيدو النظريات المعرفية وجود نوع من الاتساق بين الموضوع، وأفكار الفرد، وبين الموضوع، وتقبل الفرد للشخص الذي يعرض موضوع الاتجاه، وبين الفرد والانفعالات، والأفكار التي تدور في ذهنه أثناء عرض الموضوع، أي أن هناك توافق بين اتجاه الفرد نحو موضوع معين، وبين انفعالاته الداخلية، وأفكاره ، وبين تقبله لموضوع الاتجاه نفسه، بمعنى أن من عوامل تغيير اتجاه الفرد موضوع الاتجاه، والإنسان الذي يعرض موضوع الاتجاه،

والأفكار التي توافق عرض الموضوع هل هي مع أو ضد الاتجاه، ودرجة ميل الاتجاه هل هي (مرتفعة / متوسطة / منخفضة )، وبالتالي إن كانت مرتفعة قوية فهي إيجابية ، وإن كانت عكس ذلك فهي سلبية.

أن نظرية وظيفة الاتجاه لكاتز، ونظرية "روزنبرج" اقتربت من التعبير عن أفكار الفرد في اللحظات نفسها التي يكون فيها اتجاهه نحو موضوع ما فالفرد لدى روزنبرج وكاتز، ليس بمعزل عن البناء النفسي للاتجاه، فهو جزء أساسي من مكون الاتجاه سواء وجدانيا ، أم سلوكيا فأفكار الفرد هي عبارة عن خليط من خبراته ، وثقافته المعرفية تتشابك، وتتحد متوجهة إلى شي محدد في هيئة سلوك وبذلك يعبر الفرد عما بداخله من أفكار تميل سلباً ، أو إيجاباً ، بمستوى مرتفع أو منخفض ناحية قضية ما.

أن بناء الاتجاه بحاجة لثلاثة أركان عقل ، ووجدان وسلوك فالعقل "الإدراك" لديه معلومات، ومعرفة سابقة كمؤشر مرتفع ، أو منخفض تجاه موضوع معين ، بينما السلوك يترجم كل ذلك إلى تفاعل مباشر، فلو إتفق المكون المعرفي والوجداني، وحدث ميل نحو شيء ما، فإنه يتم ترجمة ذلك الاتساق والاتفاق إلى سلوك مع موضوع الاتجاه ، ولو حدث العكس لترجم ذلك السلوك ضد موضوع الاتجاه ، وذلك السلوك مدفوع بخبرة سابقة، وانفعال ولدته أفكار كثيرة أثناء تداول موضوع الاتجاه.

أوضحت نظرية التجانس المعرفي "لروزنبرج"، وكذلك نظرية وظيفة الاتجاه لكاتز، التي تقول لنا إن الاتجاه يمنح الفرد معنى لوجوده فهو يمنحه الرضا الذاتي عن قيمه، وعلاقاته الاجتماعية، وسلوكه ، والاتجاه يلبس الفرد ثوب المدافع عن رايه ضد من حوله من المعارضين له ، وقد ينال الثواب ، والمكانة الاجتماعية لاعتناقه اتجاه معين ، وكما يقول كاتز بأن الإنسان بلا اتجاه يصبح غائم الملامح لأن الاتجاهات تمنحه الوضوح، وأريحية المعرفة.

لأن إدراك الفرد بقيمة اتجاهاته نحو ما يحيط به من مسائل تعطيه مزيدا من الرغبة في زيادة منظومته المعرفية، والاحتكاك بالآخرين زيادة في الخبرة، والاستزادة من الإرث الثقافي والاجتماعي، والنفسي للبيئة، والمجتمع من حوله .وبذلك تصبح اتجاهات الفرد بصمة لشخصيته فيصبح معروفا أننا لو عرضنا تلك القضية، أو ذاك الأمر على فلان فإن اتجاهه نحوها القبول(اتجاه مرتفع)، أو الرفض(إتجاه منخفض) من خلال اتجاهاته السابقة على نفس المسائل ذات الصلة.

## المبحث الرابع

### اثر مرونة الموارد البشرية على الاداء الإبداعي

2-4-0 مقدمة :

يحتوي هذا المبحث تعريف المؤسسات الخدمية ، ونبذة تاريخية عن المجتمع الدراسة ودراسة المراحل التاريخية لها والتطورات خلال تلك الفترة ،ومدي اهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وممارسة وظائف مرونة الموارد البشرية بابعادها التي تساعد علي التميز والاستمرارية والمنافسة وخلق مناخ ابداعي للعاملين فيها ،ودراسة ان كانت هناك اثر للعمل لمرونة الموارد البشرية لخلق اداء ابداعي . وتم معرفة ذلك من خلال المقابلة التي تمت بافراد من كل مجتمع لحدة .

#### تعريف المنظمات الخدمية والقطاع الخدمي :

المقصود بالمنظمات الخدمية هي تلك المرافق التي تؤدي خدمات مباشرة للجمهور ، تتميز هذه المنظمات بانها لا تتخصص في انتاج سلع مادية بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على ايرادات مالية لقاء تلك الخدمات مثل خدمات البلدية والصحة والبريد والاتصالات والمرور ورجال الامن تعتمد هذه المنظمات على المنظمات الاخرى في انتاجها لتتمكن من تقديم تلك الخدمات ومجال هذه المنظمات كبير حيث اخذ في الاونة الاخيرة في الاتساع بحكم التطور الذي طرا في مختلف مجالات التطور الانساني.

القطاع الخدمي كان ومايزال وسوف يظل مدار حديث ومثار الجدل والتحليل والدراسات من قبل الاكاديميون والكتاب والباحثين والنقاد ومن قبل المخططين ورسمي السياسات و القيادات الادارية في اجهزة الدولة وخارجها وذلك بسبب ملامسة القطاع الخدمي لاحتياجات الناس وتطلعاتهم للحصول على خدمات ترقى الى مستوى التميز واشعار المستفيدين منها بعزتهم وكرامتهم وانهم اهل الخدمات المتميزة ، وان من حقهم الحصول عليها .( نور الدين 2014 )

## خلفية تاريخية

### الهيئة القومية للكهرباء .:

تعتبر الكهرباء احدى المعايير التي تقاس عليها حضارة الدول وفي بلد كالسودان هذا البلد الغني بثروته وموارده المتعددة مؤهل لقيام ثورة تنموية وطفرة حضارية كبرى كان لابد من الحاجة الى طاقة كهربائية لكل المجالات والانشطة الاقتصادية والاجتماعية ، كي تحقق الهيئة رسالتها كان لابد من الاهتمام بالنظام الاداري الذي بدا تاسيسه منذ قيام شركة النور 1952م التابعة لوزارة الاشغال ثم صدور قانون الادارة المركزية للكهرباء والمياه عام 1960م حتى صدر قانون الهيئة القومية لكهرباء 1982م وتم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر هيكلها عام 1984م الذي تم ادخال بعض الاضافات والتعديلات الجزئية دون الشمولية الى ان تمت هيكلة الهيئة 2001م لتلبية المتطلبات وتحسين وتجويد العمل والاستعداد لمنافسة المتوقعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي لمساعدة الهيئة في توسيع خدماتها لتشمل كل السودان والاتجاه نحو التحسين والتطوير وتمت اجازة الهيكل التنظيمي والتوظيفي الحالي في مارس 2003م حيث بني الهيكل الجديد علي اربعة مرتكزات اساسية هي :

1. ضرورة عمل الهيئة في مجالها الاساسي توليد ونقل وتوزيعا .
2. اجار الخدمات .
3. العمل بنظام الجودة الشاملة .
4. ادخال الحاسوب في جميع أنشطة الهيئة .

اعتمدت الهيئة النظام الاداري المبني على ثقافة الادارة بالجودة والشاملة عام 1996م ونظام الايزو 2000م وفي عام 2003م حيث نالت شهادة الايزو ونظام الادارة بالاهداف الذي يشمل نظام العقود الادارية ومتابعة مؤشرات الاداء دوريا في اداء اعما لها منذ العام 1999م.

استعانت الهيئة القومية للكهرباء ببيوتات الخبرة الاجنبية المختلفة في سبيل تطويرها ورفع معدلات الانتاج الكهربائي حيث ان الكهرباء اصبحت صناعة في ظل العولمة وكان لابد من البحث عن وسائل التحسين والتطوير لمواكبة لتكنولوجيا العالم في هذا المجال . ( دليل الهيئة القومية 2008 : 18 )

انتهجت الهيئة مبدا التحسين المستمر للاعمال فعملت على تحديث المعلومات وصيانة المعدات وعملت على تقليل الفاقد وتم ادخال نظام عدادات الدفع المقدم وتم تطوير

هذا النظام حتى وصل مرحلة الكروت مدفوعة القيمة مقدما وتعتبر الهيئة اولى شركات الكهرباء العالمية والاقليمية تطبيقيا لهذا النظام بفاعلية ونجاح منقطع النظير .

ادخلت الهيئة الحاسوب في كافة الانشطة وادخلت نظم شبكات المعلومات وشبكة البريد الالكتروني العنكبوتية الخاصة بها حيث اصبحت جميع المحطات والاقسام والادارات التابعة للهيئة بجميع انحاء السودان مبروطة بشبكة واحدة لسهولة تدفق وتبادل المعامات.

عمات الهيئة على تدريب العاملين داخليا وخارجيا في اطار خطة عامة لتدريب جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بمسار عملية محددة وبالتزام تام. ( دليل الهيئة القومية للكهرباء : ص 31 )

استشعرت الهيئة المسؤولية حيث تغطي الكهرباء %7 من الشعب السوداني ووضعت خطوط عاجلة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى لتنفيذ مشروعات مختلفة في مجالات التوليد والنقل والتوزيع ، وابتدت العديد من الجهات المحلية والاجنبية والشركات المتخصصة في صناعة الكهرباء رغبتها للدخول في الاستثمار والتعاون مع الهيئة عندما لمست جدية نجحت الهيئة في تنفيذ عدد من من المشروعات في مجال التوليد المائي والحراري والنقل والتوزيع والمبيعات ، وقد كان لوزراء المالية والاقتصاد الوطني القدر المعلى في توفير الضمانات اللازمة لقيام هذه المشروعات وهكذا نرى ان الهيئة منذ عام 2001م نفذت مشروعات ضخمة بالتوليد والنقل والتوزيع . ( النعيمي 2008 )

#### اغراض الهيئة:

وفقا لما جاء بقانون الهيئة القومية للكهرباء لعام 2001م تكون الهيئة للكهرباء للاغراض الاتية :

1. استغلال مصادر الطاقة المتاحة اقتصاديا لتوفير احتياجات البلاد من الطاقة الكهربائية للاغراض المختلفة وتحقيق النمو في اعمالها بما يناسب مع معدلات نمو تلك الاحتياجات.
2. الاستفادة من التطور العلمي في مجال الصناعة وخدمات الكهرباء بالقدر الذي تسمح به الظروف وبئية السودان لتطوير صناعة وخدمات الكهرباء في السودان.
3. العمل على توليد الكهرباء وتطويرها.
4. الدخول في الاستثمارات التي تملكها من ادارة الخدمات وتصنيع المعدات.

5. ادارة على اساس يمكنها تحقيق عائدات سنوية من استثمارات بمعدلات يحددها المجلس لتوفير الاموال لتنفيذ خططها الانمائية .

6. اي اغراض اخرى تطلبها طبيعة نشاطها .(دليل الهيئة القومية للكهرباء : ص 34)  
بعض اختصاصات الهيئة وسلطاتها:-

ثانيا:

إبرام العقود مع اي جهة اوشخص داخل السودان وفقا لما تحدده اللوائح الصادرة بموجب احكام هذا القانون .

1- انشاء مركز للتاهيل والتدريب .

2- تقديم خدمات تاهيل وتدريب الكوادر المطلوبة للافراد او الشركات على ان تتحمل تلك الجهات التكاليف ونفقات التدريب حسبما تقرره الهيئة .

3- رفع الكفاءات الانتاجية للعالمين عن طريق التاهيل والتدريب داخليا وخارجيا وتحسين مناخ العمل وتحديث وسائله وتوفير شروط خدمة مجزية وادوات عمل مساعدة لوفرة في الانتاج.

4- شراء وتمليك الاراضي والعقارات بموافقة الوزير المختص وكذلك تشيد المباني عليها وصيانتها واقامة كافة المنشآت لتحقيق اغراضها .

5- استثمار عائداتها باي صورة من الصور الاستثمار التي تراها متاحة لرفع قيمة ممتلكاتها او زيادة عائداتها بما في ذلك اصدار السندات للاستثمار .

6- تصنيع ونتاج معدات وادوات الكهرباء للاستعانة بها في منشاتها او لبيعها او تاجيرها بالاسعارالتي يراها مناسبة .

7- ارشاد الجمهور لاستعمال المعدات الكهربائية وفقا لما تحدده اللوائح .

8- انشاء شركات او المساهمة في شركات عامة اوخاصة داخل السودان او خارجه.

9- شراء الطاقة الكهربائية من المنتجين ونقلها وتوزيعها وبيعها للزبائن.

10- التعاون مع الولايات خارج الشبكة القومية لقيام شركات تختص بصناعة الكهرباء.

11- تشجيع البحوث العلمية التي تهتم بتطوير صناعة الكهرباء.

12- القيام باي اعمال اخرى تراها ضرورية لتحقيق اغراضها. (دليل الهيئة القومية

الكهرباء : ص59)

## الرؤيا المستقبلية للهيئة العامة للكهرباء:

امداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان ،والالتزام بالكفاءة الاعلى والتكلفة الاقل مع فائق العناية بالعاملين ،بهذا يكتسب الرضا الشامل للزيائن وتتمو الهيئة للتصبح الافضل في مجالها.

## اهمية التخطيط للهيئة :

التخطيط في البنية القومية للكهرباء يعتبر بمثابة العمود الفقري للهيئة لبقية الانشطة والذي يعني باعداد الخطط القصيرة ، المتوسطة ، والطويلة المدى لمنظومة الكهرباء على مستوى القطر ، وقد انتهجت الهيئة ومنذ انشائها منهاجا وعلميا وتخطيطيا سليما فيما يخص هذا الجانب الحيوي .

## اعداد الخطط بالهيئة من ناحية تاريخية:

رغم اهتمام الهيئة بوضع الخطط والالتزام بها وبمتابعتها ، الا ان كل الخطط التي وضعت في الماضي لم تكن طموحة وكانت محدودة جدا نسبة لقلّة موارد الدولة واعتمادها على المنح والقروض في تنفيذ المشروعات وفيما يلي سردا للخطط التي وضعت في الماضي :

1. خطة الاستشاري ميرزاند مكلان مع المستشار سير الكسندر جيب وشركاؤهم(1979م\_2000م):

- تم اعداد خطة طويلة المدى للفترة من 1979 وحتى 2000م والتي رات النور في عام 1978م والتي اهتمت بتضمين مشروعات التوليد والنقل والتوزيع بما في ذلك مشروعات السدود المائية.

2. خطة المستشارين ايكروز(1993م\_2015م) :

في عام 1993م تم تحديد وتحديث الخطة طويلة المدى بواسطة المستشارين الكنديين ايكروز العالمية وذلك في الفترة من 1993م وحتى 2015م تتضمن هذه الخطة رفع الطاقة المولدة من 810 ميغا واط اي باضافة 3.957ميكاوط بنهاية هذه الخطة .

3. الخطة طويلة المدى 2006م الى 2030م بواسطة الاستشاري البريطاني PB Power:

علي اساس ان استراتيجية الدولة تشمل تغطية 08% من البلد بخدمات الكهرباء بحلول العام 2030م.

وصلت الهيئة الى هذه التسمية عبر تسميات تطورت مع تطور العمل في الكهرباء عقب حقبة طويلة فقد كانت تسمى بادارة شئون العاملين ثم الافراد ثم القوى العاملة ثم الموارد البشرية في عام 2003م مع اجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي وذلك اترسيخ المفهوم الاوسع والاشمل لادارة شئون العاملين .

كانت تابعة لادارة العامة لشئون المالية والادارية وبذلك اصبحت رسالتها (نسى معا للمحافظة على الموارد البشرية وتوظيفها وتنميتها للاستفادة القصوى منها بعاملين محرضين ومسؤولين ومدربين على ادوات التحسين المستمر والتقنيات والمهارات الحديثة لتحليل وقياس الاداء لتحقيق متطلبات زبائننا مع تطوير علاقة مع مورديننا). دليل الهيئة القومية للكهرباء : ص(117-121)

#### أهداف ادارة الموارد البشرية بالهيئة:

- 1) استقطاب القوى العاملة ذات التاهيل والفاعلية لتقديم خدمات بمستوى رفيع وتطوير قدراتها والمحافظة على مواردها بخدمة الهيئة .
  - 2) توفير متطلبات العمل وتنظيم العلاقات الادارية والانتاجية ودارة شئون العاملين وتوفير المناخ والبيئة اللازمين للعمل .
  - 3) متابعة اداء العاملين اثناء خدمتهم وتخطيط وتنسيق الخدمات الاساسية لتسيير العمل .(النعي 2008)
  - 4) رعاية العاملين وضمان استحقاقهم بعد بلوغ سن التقاعد .
  - 5) اجراء الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمية والوظيفية واجراء دراسات قياس العمل .
- يشمل الهيكل التنظيمي للادارة العامة للموارد البشرية على اربعة ادارات واحدى عشر قسما:

#### 1- ادارة النظم الادارية :

أ- قسم الطرق	ب- قسم قياس العمل.
--------------	--------------------

#### 2- ادارة القوى العاملة:

أ- قسم تخطيط القوى العاملة للافراد	ب- قسم العلاقات الصناعية.	ج- قسم شئون الافراد
------------------------------------	---------------------------	---------------------

#### ادارة التدريب:

أ- قسم اعداد برامج التدريب .	ب- قسم متابعة تنفيذ برامج التدريب.
------------------------------	------------------------------------

### 3- مركز التدريب :

أ- قسم التدريب الاداري.	ب- قسم الكمبيوتر .
ج- قسم الميكانيكا.	د- قسم الكهرباء.

#### خطة التدريب العامة:

1. تطبيق الهيكل التنظيمي المجاز (2003) من مجلس الوزراء الموقر على زيادة تقصير الظل الإداري وتعظيم فعالية العاملين
2. إكمال شبكة المعلومات لتغطي كل السودان
3. توسيع خدمات مركز تدريب ام حراز لتغطي الدول الافريقية المجاورة
4. التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتصبح الهيئة القومية للكهرباء منشأة قائمة على تحقيق رضا الزبائن . ( عقيلي واخرون 1994 )  
مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة (سوداني) :

في عالم متسارع وتقنية متواترة وتدفق بل وانفجار معلوماتي كبير ، كان لابد من مواكبة ثورة تلاحق هذه التطورات وتسعي لادخال كافة اشكال الخدمات الاتصالية التي اصبحت منظومة متكاملة وحلقات مترابطة علي المستوي المحلي والاقليمي والدولي ، ولهذا حرصت سوداتل علي تامين خدمات متعددة لمشتريها علي مستوي الافراد والدخول الي عالم اصبح قرية تشترك عناصره باختلاف الجغرافيا والبشر والموارد في كل شئ  
بيئة العمل في إدارة الشركة السودانية للاتصالات (سوداني) :

تتظر النظم الحديثة للعمل بإهتمام بالغ لتوفير بيئة ممتازة للعمل وقوة عنصر اساسي من متطلبات الجودة واهتم بها نظام الايزو 901 لعام 2000 وبذا كان إهتمام الإدارة كبير بهذا الجانب مما تطلب توفير امكانيات وبيئة عمل داخل المكاتب وخارجها .

#### الموارد البشرية :

إن للعنصر البشري وتنظيمه وطريقة واساليب العمل والتعامل معه في سوداتل اثرا كبيرا في تحقيق نجاحات الشركة في السنوات الماضية من عمرها ، فكان اهتمام الشركة بإنشاء إدارة تنمية الموارد البشرية التي تتكون من قطاعات تطوير التنظيم وتخطيط القوى العاملة وشئون العاملين وثقافة الشركة ثم مركز تدريب الاتصالات وهي قطاعات تشكل في مجموعها وبين مهامها ما يهم العنصر البشري من قبل استيعابه واجراءات توظيفه ومعاملته وتأهيله وتطوير

اساليب عمله وبناء سلوكه حتى ترك العمل في الشركة وفق المهام والهيكل التنظيمي ( ar.wikipedia.2010 سوداتل)

### القوانين واللوائح :

القانون الذي يحكم قواعد العمل في سوداتل هو القانون رقم 20 لسنة 1997 والذي يسمى قانون العمل 1997 وتتبع من هذا القانون لوائح العمل التي تحكم بدورها العلاقة العقدية بين العامل والمخدم (الشركة) تحت مسمى لائحة العمل والجزاءات مرفق رقم 1 وهي توضح النظام الاساسي للشركة ويتم وضعها في مكان بارز بمقر رئاسة كل اقليم بسهولة الاطلاع عليه ومعرفة فحواها من كل ما عامل كما تتضمن الحقوق والواجبات والالتزامات مثل مواعيد العمل والضوابط المصاحبة الاخرى والجزاءات الناتجة من المخالفات ويتم ايداع هذه اللائحة في مكتب العمل المختص ولا تكون سارية الا بعد ان يعتمدها مكتب العمل اما لائحة النظام الاساسي للشركة فهي مرنة بموجب القانون حيث انه يمكن تعديلها بالحذف او الاضافة كل ثلاث سنوات كما يحكم الشركة قانون التأمين الاجتماعي لسنة 1990 م والذي يحكم حساب العامل لفوائد ما بعد الخدمة (حساب المكافاة) وتحديد الوضع الافضل لحساب المدة .

### الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة وتطورها :

دأت الشركة السودانية للاتصالات هيكلها تنظيم بعدد محدود من الإدارات وبادارات مشتركة هولندية سودانية في عام 1994 م حتى نهاية عام 1995م تقوم بكافة الانشطة تمثلت في تشغيل الشبكة / المالية /التسويق / الموارد البشرية ووحدة الخدمات مع توسيع الخدمات والحاجة للتخطيط وتدقق المشاريع ومن ثم التشغيل والصيانة والخدمات وغيرها تمدد الهيكل فنفقت المهام عن ذلك العدد المحدود في الادارات اخرى ليصبح التشغيل تخطيطا وتنفيذا وتشغلا مع الصيان إضافة للانشطة الاخرى كلما كان هنالك تطور وحاجة تنظيمية وذلك وفق إطار لا مركزي لحد كبير حيث تقوم الشركة في مجال خدمات المشتركين على اقليم تنتشر في كل بقاع السودان في كل اقليم مركز رئيسي .

### التدريب:

الحالة الخاصة لسوداتل والمتمثلة في ما ورثته من قوى عاملة غير مواكبة في معظمها للتقنيات الحديثة المتطورة التي انتظمت العالم في مجال الاتصالات وغير مواكبة ايضا في عقليتها المحاطة بمفاهيم القطاع العام كل لابد لها من سياسة تدريبية تعمل على رفع مقدرة

ومؤهلات العاملين وزيادة المهام بالتقنيات الحديثة عبر تأهيل مركز التدريب بالمعامل الحديثة وابتعث العاملين للتدريب خارج البلد ليعودوا وفق لعقد التدريب لنقل ما اكتسبوه من معرفة لعدد من العاملين معهم كما انتهجت الادارة سياسة تدريبية تهدف الى رفع انتاجية الفرد منعا لتركه الهيكلي ومقابلة قلة الكوادر في بقاع السودان البعيد لكبر حجم مسافة هذا البلد وذلك بمارسة التدريب المتقاطع multi training لاداء اكثر من وظيفة فأعدت برامج مثل برامج تدريب العاملين في الشبكة على قيادة السيارات ودورات تدريب المهندسين في المقاسم على لتراسل والاقمار وشبكة المعلومات وغير ذلك كما اعدت دورات تدريب عمال الطاقة المهرة ، تأمين المنشآت ليقوموا بالحراسة حتى لا يظلوا عطالة مقنعة تعمل فقط عند توقف المولد او الحاجة اليه كذلك تدريب العاملين بأمن المنشأة على الطاقة او العكس او التعويل كاملا من تخصص الاخر او اداء خدمات المشتركين لعملية فصل الخدمة ودمج الموصلين واللحامين في وظيفة واحدة وعامل واحد في لوحة التجربة كما الغيت الوظائف ذات الانشطة المؤقتة مثل الحمالين والحفارين والاستعاضة عنهم من سوق العمل حسب الحاجة كما الغيت وظائف مراكز الاتصالات وحولت للقطاع الخاص كذلك درجت سودائل على استخدام خبراء ومدربين من خارج السودان واستخدام التدريب عن بعد وتدريب المدربين مما كان له بالغ الاثر في مردود تدريبي بدأ اثره واضحة في تقديم اداء الشبكة وفعاليتها وانخفاض تكلفة التدريب الخارجي وتنوع انماط التدريب في سودائل ما بين التدريب المتقاطع او متعدد الاغراض لاداء اكثر من مهمة والتدريب التحويلي في مجالات تشغيل والحاسوب والمعلومات والتطوير الاداري ورفع المستوى ونقل المعرفة للمتدربين في الخارج واستجلاب الخبراء والتدريب عن بعد مع استخدام حاجز الكفاءة كمعيار من معايير الحاجة التدريبية وقد ظلت نسبة المتدربين في سودائل على العاملين سنويا عالية كما هو واضح في الصفحة التالية مقارنة بالمعيار العالمي (25%) كما قدم مركز التدريب دورات تدريبية تجارية للقطاع العام والخاص والطلاب ونشر ثقافة الاتصالات عبر كوادر مؤهلة في معامل التدريب والمكتبة الالكترونية وقد اصدر مركز التدريب كتيب تم ادراجه من بين برامج مراكز التدريب في المكتب الاقليمي للدول العربية للاتصالات وقد قدم الكتيب الدورات التدريبية التي ينفذها مركز تدريب الاتصالات بسودائل من خلال خطته التدريبية للعام 2000م ، اضافة لما يقدمه المركز من البرامج المتخصصة في مجالات الاتصالات وهي دورات تدريبية تستهدف كل

العاملين بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة "سوداتل " والجمهور في القطاعين العام والخاص مساهمة من الشركة في دفع عجلة التنمية البشرية وثقافة الاتصالات والتي يعتبر الانسان فيها هو اعظم واهم عناصرها على الاطلاق . ان الخطة التدريبية التي يهدف المركز لتنفيذها خلال العام 2000 تفوق ثلاثة الف5 متدرب بالاضافة الى تنفيذ العديد من المؤتمرات وورش العمل والسمنارات وتدريب طلاب الجامعات ومعاهد البحوث ومراكز التدريب المهني والذين يزيد عددهم عن 900 طالب . في العام 2018 م . ويرفع المركز شعار قادرون على مجاراة الخطى الوثابة في عالم الاتصالات والمعلومات .(سوداتل ( wikipedia 2010

إن تجربة التدريب عن بعد التي بدأتها سوداتل ما بين مركز التدريب وعدة نقاط داخل العاصمة وخارجها في بعض المدن التي تبعد مئات الكيلومترات عبر مسار الالياف الضوئية في شرق البلاد وشمالها وغربها ووسطها عبر مواقع سوداتل وبعض الجامعات السودانية كما بدأت سوداتل ولأول مرة في السودان التدريب عبر الأقمار حيث تم في سبتمبر 2000م بث برامج تدريب بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الادارية شاهدها الكثير من الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية في السودان .

### ملخص الاداء العام :

شهدت سوداتل العديد من التحولات العالمية في ميزان الاقتصاد العالمي حيث تأثرت قطاعات واسعة بالازمة العالمية وشهد العالم العديد من الانهيارات لمؤسسات عملاقة تحت ضربات موج الازمة المتنامي وكان قطاع الاتصالات من بين هذه القطاعات التي احتشدت ضدها عوامل مجتمعة ، استطاعت سوداتل بعون الله ان تصمد وتحافظ علي معدلات النمو البشري والمادي.( سوداتل 2010 wikipedia )

### شركة الخطوط الجوية السودانية .:

### شؤون الافراد:

أنشئت الخطوط الجوية السودانية عام 1947م كواحدة من أولى الشركات في المنطقة وبدأت رحلاتها الداخلية في نفس العام بطائرات من طراز الدوف والتي أدخلتها الشركة لأول مرة في أفريقيا ، وفي بداية الخمسينيات بدأت الشركة رحلاتها العالمية إلى جدة والقاهرة وعنتبي وعدن وأسمرات وتمكنت من تشغيل خط الخرطوم لندن منذ عام 1959م كأول شركة غير بريطانية

تهبط في مطار لندن وهو العام الذي انضمت فيه الشركة إلى منظمة النقل الجوي العالمية كعضو نشط كما كان للشركة مبادرة في إدخال طراز الفوكرز إلى أفريقيا في بداية الستينات من القرن الماضي وتعتبر الخطوط الجوية السودانية من الأعضاء المؤسسين لكل من الإتحاد العربي للنقل الجوي وإتحاد شركات الطيران الأفريقية في الأعوام 1975 - 1968م على التوالي بالإضافة إلى مشاركتها الفاعلة في اللجان الدائمة فقد استضافت الشركة عدداً من المؤتمرات الدولية والإقليمية لمؤسسات الطيران علماً بأن السودان عضو في منظمة الطيران المدني العالمية منذ العام 1956م.

إكتسبت الخطوط الجوية السودانية التطورات المتلاحقة في صناعة الطيران وظلت تعمل على تحديث أسطولها باستمرار . ( التوم 2007 )

في منتصف العام 2004م وفي إطار سياسة الخصخصة التي إنتهجتها الدولة أصدرت وزارة المالية قرار إعادة الهيكلة الإدارية والمالية للشركة وتعين مجلس إدارة إنتقالي ومدير عام مفوض وحددت مهام المدير العام في تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة عبر خطة إسعافية إستهدفت تحديث الأسطول وتهيئة بيئة العمل وإختيار الكوادر المقترحة للحفاظ على الشركة وإلتزاماتها بالصور التي خلقت من الشركة مشروع ذو حدود إقتصادية وإجتماعية عالية كما حدد دور مجلس الإدارة في الترويج للشركة وإستقطاب شريك أو شركاء إستراتيجيين للمساهمة في الأسهم المطروحة على أن تحتفظ الحكومة في المرحلة الأولى بنسبة لا تتجاوز 30% من الأسهم وبالفعل تلقت الشركة العديد من العروض المشاركة التي تخضع للدراسة والتفاوض المتأني لإختيار أنسب العروض لتطوير صناعة النقل الجوي في السودان وتقديم خدمات متميزة برؤية أن تصبح الشركة في ثوبها الجديد هي الإختيار الأول للمسافرين في أفريقيا والشرق الأوسط في غضون عقد من الزمان والصورة الجديدة للشركة بعد إعادة الهيكلة قامت على خطة إستراتيجية طويلة المدى حتى العام 2020م وعلى ضوء ذلك وضعت الخطة الخمسية 2007 - 2011م التي إنتظمت في خطوط عمل سنوية وقد سبق ذلك خطة عمل إسعافية منذ سبتمبر 2004م إمتدت لعامين تم خلالها دعم الأسطول الجوي ليرتفع عدد الطائرات من 7 طائرات إلى ثلاثين طائرة من مختلف الطرازات وتأهيل المعدات الأرضية والآليات بمعدات أوروبية حديثة لتقديم المناولة الأرضية والفنية للشركات العاملة لمطار الخرطوم فضلاً عن رحلات الشركة ، كما تم تحديث وحدة تموين الطائرات وإدارة الهندسة

والصيانة وإنشاء مبنى الشحن الجوي وإعادة عدد من الشركات الفرعية للطيران الخاص والمناولة الأرضية وخدمات الشحن الجوي ويجري العمل على إنشاء شركة للطيران العمودي وأخرى للتموين كما قامت الشركة بتأثيث عدد من بيوت الضيافة لإيواء الأطقم وكبار الزوار والركاب العابرين في إطار تقليل التكاليف التي تذهب للفنادق وقد حققت الشركة نتيجة للجهود الإدارية المتميزة عائدات مميزة وأرباح معقولة مع الخسائر التي كانت تتكبدها في السابق الأمر الذي مكنها من تسوية وتسديد كافة الديون السابقة بالتنسيق مع وزارة المالية .  
(مجلة الخطوط السودانية ، 2009)

### الرؤية المستقبلية لشركة الخطوط الجوية

في ظل الإدارة الرشيدة فإنَّ الشركة تتسع رؤيتها لتصبح الشركة ناقلاً إقليمياً بين أفريقيا والعالم العربي بالإستفادة من موقع مطار الخرطوم الرابط لكافة الإتجاهات وتعمل الشركة على مواءمة المتغيرات في تناغم مع مطار الخرطوم الدولي الجديد وذلك بإدخال أنظمة التذاكر الإلكترونية وإجتياز تدقيق السلامة وتحديث الأنشطة .

### دور الشركة في الإدارة والسيادة :

في العهد الوطني أصبحت الشركة أحد رموز السيادة أشبه بوزارة خارجية طائرة تحمل معها علم السودان أينما حلت وقد وصلت الشركة إلى مناطق لم يكن بها تمثيل دبلوماسي فكانت مكاتبها تمثل السودان وتقوم بالأعباء القنصلية في عدد منها كما كانت الشركة تمثل السودان في منظمات النقل الجوي الدولية ذات المهنية والمؤتمرات الدولية المتخصصة وكانت الناقل المعين من قبل الدولة في كافة إتفاقيات النقل الجوي الثنائية والتي بلغت ( 55 ) إتفاقية .

### الدور الإقتصادي للشركة :

لقد كانت الشركة مورداً هاماً للعملة الصعبة للخرزينة العامة حتى منتصف الثمانينات وكانت منفذاً للصادرات السودانية من اللحوم والخضروات والفواكه للأسواق المجاورة، وناقلاً للواردات السودانية التي تتطلب نقلاً جويًا ، كما كان دور الشركة ملحوظاً في جلب السواح إلى السودان وتطوير السياحة الفندقية ووسائل النقل الأخرى، بالإضافة إلى تسهيل الإتصالات والتبادل التجاري قبل ثورة الإتصالات الراهنة كما نقلت الشركة التقاوي والبذور للمشاريع الزراعية والعمل في الرش الزراعي .

## الدور الثقافي والإجتماعي :

لقد أدخلت الشركة ثقافة الطيران إلى السودان فدخلت الطائرة في التراث الفني والشعبي شعراً ونثراً وتشكيباً كما أدخلت ثقافة الطيران في الصحافة السودانية وكانت أنشطة الشركة موضوعاً للعديد من الأطروحات الأكاديمية في الدراسات العليا.

## الدور التأهيلي والفني :

بالإضافة إلى ابتعاث منسوبيها إلى أفضل مراكز التدريب في أوربا وأمريكا منذ الخمسينات شهادات المركز معترف بها دولياً وقد كان لكوادر الشركة دور في قيام العديد من كليات ومعاهد الطيران بالسودان مما دفع بصناعة الطيران في آفاق أرحب . ( التوم 2007م)

## دور الشركة في البحث العلمي و التوثيق :

لقد قامت الشركة مؤخراً بإنشاء مركز للدراسات والبحوث والإطلاع بالمهام التوثيقية لمسيرة الشركة ودورها كناقل وطني ، وقد تمكن المركز من القيام بإصدار أول موسوعة لدراسة أبحاث النقل الجوي في السودان في مجلدات ضخمة لتوفير المعلومات للباحثين وطلاب الدراسات العليا مساهمة في تطوير صناعة الطيران في السودان، كما يصدر المركز نشرة دورية تحت عنوان ( أبحاث الطيران ) لنشر ثقافة الطيران ويعمل المركز على خلق صلات مع المراكز البحثية داخل وخارج السودان لهذا الغرض.

## الدور الإستراتيجي والسياسي :

بالرغم من أن الشركة تعمل وفق أسس تجارية كشركة طيران إلا أن وضعها كناقل وطني حكومي فرض عليها ربط السودان بدول أخرى لتعزيز العلاقات الإستراتيجية والسياسية دون إعتبار لحسابات الريح والخسارة كما تقوم الشركة بأدوار إستراتيجية في حالات الكوارث والأزمات كمسئولية وطنية. وكان للشركة دور فاعل في دعم مؤسسات الدولة السيادية مثل الخارجية والقوات المسلحة والشرطة وبنك السودان والطاقة والتعدين والصحة والتعليم والبرلمان الوطني وقد تلقت الشركة في هذا الصدد العديد من الإرشادات والشهادات التقديرية على مستوى الدولة.

## الأهداف الإستراتيجية للشركة :

في إطار موجهاً الخطة الإستراتيجية للدولة ورسالة الشركة ورؤيتها لعمل إستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تقديم خدمات متميزة علي احتياجات الزبون عبر انظمة ادارية وتشغلية حديثة وعمل مرشد معتمدة للخدمات .
- 2- استقطاب والمحافظة علي الكوادر البشرية القادرة علي تقديم الخدمات المميزة وتطوير كفاءة القائمين بخدمة الزبون .
- 3- ادخال الانظمة الحديثة في السلامة ، والتراكر الالكترونية ونظام بطاقات التنفيذ المتوازنة لقياس الاداء .
- 4- انشاء مركز للخدمات المتكاملة لأنشطة الشركة . ( التوم 2007 م )

المقابلات التي تمت في الشركات المبحوثة .:

الشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سوداتل):

التاريخ الاحد الموافق 23/يونيو 2019م الساعة 12 ص

الاسم / مدثر السمانى

المؤهل / فوق الجامعي (ماجستير)

المسمى الوظيفي / مدير تنفيذي بالشركة

بالسؤال عن ممارسة مرونة الموارد البشرية باشرمة اوضح قائلا :

الظروف البيئية غير المستقرة كانت دافعا لظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال ادارة المؤسسة التي تركز علي المرونة لضمان استجابة المؤسسة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيرات غير المتوقعة .

تحتل مرونة الموارد البشرية اهمية خاصة في البيئات المختلفة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ، عن طريق مرونة الموارد وابعادها ( المهارة -السلوك -الممارسة) تستطيع الشركة تكيف استراتيجيتها او تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة علي الاحتفاظ بمكانة مميزة .

اما عن قياس الاداء الابداعي وابعاده من خلال مرونة الموارد البشرية فشرح قائلا :

ان اسلوب العاملين في العمل يتوافق مع ما تصبوا اليه الشركة من اهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات وذلك من خلال اسيعاب جميع العوامل ( اقتصادية -اجتماعية - سياسية - ثقافية - عالمية ) التي تؤثر في امكانية تنفيذ اهداف الشركة .

ممارسة وظائف مرونة الموارد البشرية يجعل العمل يتسم بالانضباط ، وان تلك الممارسات اي ممارسة مرونة الموارد البشرية بكل ابعادها تعمل علي توفير كوادر ادارية مبدعة وناجحة ومتنوعة مما يسهل عمل ادارة الموارد البشرية بالشركة .

تعتمد ادارة الموارد البشرية في الشركة لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم واكتساب المعرفة ، وتقوم بالتدريب والتطوير وتوفير المناخ الملائم للابتكار والابداع والافكار المتجددة ، تهتم ادارة الشركة بشؤون العاملين وتتفهم رغباتهم وتسعي الي تحقيقها قدر المستطاع للاستفادة من اتجاهات العاملين الايجابية وتحفيز الاداء الابداعي . (اصدار الدارس من الدراسة الميدانية 2019 م)

### الهيئة القومية للكهرباء

- التاريخ/ الثلاثاء الموافق 25 يونيو 2019م الساعة 1:15 صباحاً .
- الاسم / امنة عبد القادر علي .
- المؤهل الاكاديمي / ماجستير ادارة/ جامعة الامام الهادي .
- المسمي الوظيفي / نائب مدير ادارة الموارد البشرية .
- في اطار الاسئلة المتعلقة بقياس اثر مرونة الموارد البشرية من خلال ابعادها (مرونة مهارة - مرونة سلوك - مرونة ممارسة ) اجابت قائلة :  
يتكيف العاملون بالهيئة مع الوظائف الجديدة بسرعة عالية وانهم يكتسبون المهارات الجديدة ، يستطيع العاملون من خلال ممارسات مرونة الموارد البشرية وضع المهارات الجديدة موضع التطبيق ، وانهم يمتلكون مرونة التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة ، كما انهم يبذلون مرونة في سلوكياتهم لتلبية متطلبات العمل .  
ان مرونة ممارسات الموارد البشرية تساعد العاملين علي التكيف مع الاجراءات والابتكارات الجديدة في بيئة العمل المتغيرة .

اما الاجابة عن السؤال: ماهو اثر العمل بمرونة الموارد البشرية والعمل بتلك المحاور في ادارة الموارد البشرية و الشركة بوجه العموم؟

ان ادارة الموارد البشرية تهتم بمرونة ممارسات العمل وان ممارسات الموارد البشرية تتصف بصفة عامة بالمرونة، اذ ان الشركة تعمل علي تعديل نظامها بالموارد البشرية البيئة الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات المتسارعة من حيث المنافسة والابداع والتميز للشركات المنافسة

اما محور عن قياس الابداعي للعاملين وابعادها (مرونة اصالة فكرية - مرونة طلاقة فكرية - مرونة ذهنية - مرونة حساسية مشكلات) بالهيئة الكهريا؟

قالت ينجز العاملين ما يسند لهم من اعمال باسلوب متجدد. وانهم يقومون بتطبيق اساليب جديدة لحل اي مشكلة بالعمل ، وانهم يحرصون علي تقديم الجديد من الافكار ، وان ادارة الهيئة تساعد علي التطوير والابتكار وتشجيع العاملين المبدعين . يحرص العاملين علي التعبير عن ارائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل ، ولهم الجرأة والشجاعة لتقديم افكار ابداعية .

ان ادارة الموارد البشرية بالهيئة تهتم بتشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية لدي العاملين ، كما اشارت بان العاملين يسعوا للحصول علي الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل ، مما انهم يمتلكوا القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسئوليتها وانهم قادرون علي تنظيم الافكار وتجزئة مهام العمل قبل البدء في تنفيذه .

اضافت قائلة ان العاملين يتم تبسيط افكارهم عند مواجهة مشاكل العمل وانهم يبحثون عن البدائل الجديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة ، يعبر عاملو الهيئة عن افكارهم الجديدة بثقة لحل مشاكل العمل .

ادارة الموارد البشرية تشجع العاملين علي العمل الجماعي في حل المشكلات . اعداد الدارس (2019 م).

**مجمع الجمهور(امدرمان):**

- التاريخ /الاثنين 22 يونيو 2019م الساعة العاشرة صباحا
  - الاسم / متوكل الصادق محمد ادريس
  - المؤهل /جامعي
  - المسمي الوظيفي / عقيد شرطة /ادارة الموارد البشرية وشؤون الافراد
- عند سوالي عن كيفية اختيار الادارة للعاملين ؟ اجاب قائلا :
- ان المنظمة تصل الي جميع المناطق خلال الاستقطاب ليتم اختيار الافراد من خلال الجهة المسؤولة ، تتم عملية فرز واختيار العاملين والمفاضلة بينهم علي اسس علمية وان المنظمة تلتزم باخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين والراغبين عن العمل لديها من خلال الواقعية .

تعمل المنظمة علي استمالة النخبة للعمل واختيار الكفاءات المميزة . اما السؤال عن ماتمارس الادارة بالمنظمة مرونة موارد بشرية وضح قائلا :

تتم مشاركة العاملين في مشاكل العمل لتحسين الاداء . تعمل المنظمة في التخطيط ووضع الاستراتيجيات لادارة الموارد البشرية وتحدد اوليات التدريب الاكثر ضرورة لتحقيق اهدافها .  
توضع معايير للترقية مبنية علي اسس الخبرات والمؤهلات العلمية والكفاءة للعاملين ، ثم اضاف بالرغم من ان معظم الافراد العاملين بالمنظمة من تخصصات دراسية مختلفة الا انهم يمتلكون من القدرات والمهارات ما يناسب العمل بالمنظمة وهذا بدوره يؤكد دور ادارة الموارد البشرية ومرونتها في اداء مهامها المختلفة .

اما فيما يختص بقياس الاداء الابداعي في المنظمة اضاف قائلا : ان وجود ادراك ووعي من قبل العاملين في ادارة الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق الابداع من حيث السرعة العالية في استخدام احدث البرمجيات التي تناسب مع التطورات الحاصلة ، وبالتالي ينعكس ايجابيا علي عمل المنظمة من خلال تاهيل الافراد العاملين واشراكهم بدورات تدريبية في مجال التقنيات وعدم الاكتفاء بقدراتهم الحالية بغية تجديد الافكار وخلق ابداع و والميزة الابداعية . ( اعداد الدارس 2019 م )

### مجمع الخرطوم .:

التاريخ / يونيو 2019م الساعة الثانية ظهرا

الاسم / محمد التوم الدخري

المؤهل / جامعي

المسمي الوظيفي/ ملازم اول (اداري)

سألته عن اثر مرونة الموارد البشرية وابعادها ( مهارة - سلوك - ممارسة ) علي الاداء الابداعي في المنظمة المذكور اعلاه بين قائلا :

ان الابداع ذو اهمية بالغة في حياة المنظمات وهو مطلب اساسي في ظل المتغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الدينامكية التي تفرض علي المنظمة تقديم ما هو جديد .

ان مرونة الموارد البشرية تساعد في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها علي علي ايجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات ، كما ان ممارسة ابعاد مرونة الموارد البشرية يمكن المنظمة من حسن استخدام مواردها المادية والبشرية والمعنوية.

تعمل منظماتنا للتشجيع علي الابداع كالمشاركة في اتخاذ القرارات وجماعات العمل وتمكين العاملين من خلال وظائف ممارسة مرونة الموارد البشرية التي تساعد لاكتساب المهارات وتساعد علي التغيير بشكل ايجابي .

ان المهام الرئيسية لادارة الموارد البشرية في المنظمة توفير التدريب للعاملين وتوفير عنصر الامن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم .

#### اضاف قائلاً :

ان من خلال مرونة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي الصحيح والملائم يعد محفزاً لتبني الاداء الابداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الافكار ، وايضا من المبدع مجالا اوسع للاتصالات وتخطي الهرم الاداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتصف بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للابداع .

ادارة الموارد البشرية بمنظمتنا والادارة العليا تهتم بمنح العاملين الحوافز المادية والمعنوية كما يتم مكافأة الافكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الاداء . اما الترقيات فيتم استنادا الي معايير التميز في العمل والكفاءة في الاداء .

يغلب اتجاه ادارة الموارد البشرية نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو التهديد والانتقاد.

(اعداد الدارس 2019 م )

#### تعليق الدراسة :-

تمثل الموارد البشرية احد موارد المنظمات واهمها ، وان الاستثمار الامثل لتلك المورد تعد احد مفاتيح النجاح ومصدر الريادة لها . اصبحت المؤسسات اليوم تتجاوب بشكل افضل مع متطلبات البيئة خصوصا التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية في السودان بصفة خاصة والدول النامية بوجه العموم .

فالاداء الناجح هو دالة لحسن بيئة العمل الملائمة التي تحفزهم لاداء العمل من خلال المرونة في المهارات والسلوك وممارسات ادارة الموارد البشرية وبالتالي كان الاثر الواضح في تحقيق جودة الاداء وتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي ، واكتشف ذلك من خلال دراسة التسلسل التاريخي والزمني والمقابلات لتلك المؤسسات الخدمية المبحوثة .

انعكست ممارسة مرونة الموارد البشرية وابعادها ( مرونة مهارة - مرونة سلوك - مرونة ممارسة ) بتاثير قوي ايجابي في الاداء الابداعي ، وتجلت اثر مرونة الموارد البشرية علي الاداء الابداعي في المنظمات المبحوثة في النقاط الاتية :-

1- الزيادة في امكانية المؤسسات علي الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية .

2- توليد الامكانيات اللازمة لتمكين المؤسسات في البقاء والاستمرار والحفاظ علي ديمومتها وميزتها التنافسية خلال فترة الازمات .

3- ساعدت المؤسسات علي توظيف الموارد البشرية والمعنوية والمادية بشكل فاعل ، وبما يؤدي الي خلق اكبر قيمة للحصول علي عوائد استثنائية وتحقيق ميزة تنافسية علي مختلف المؤسسات .

4- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها وكذلك تطوير وتدريب العاملين لمتابعة البدائل المختلفة .

5- مكنت المؤسسات من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ علي حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل .

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة

مقدمة

نظريات الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-1 مقدمة :

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار النظري تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نموذج ومنهجية الدراسة حيث يحتوي هذا الفصل على نظريات الدراسة و نموذج الدراسة المقترح ، كذلك فرضيات الدراسة و تطويرها ومنهج البحث ومجتمع 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.

#### 3-2 نظريات الدراسة:

##### نظرية المنشأة القائمة علي الموارد (RBV) Resource Based View

استند تكوين النموذج علي نظرية المنشأة القائمة علي الموارد (RBV) التي برزت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي ويرجع الفضل الي 1984 Wernerfelt و Barney ، 1986-1991 و Rumel ( 1984، ) حاولت النظرية ان توضح أهمية الموارد وبالاخص الموارد غير الملموسة او غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. كما انه تعتبر كل موارد المؤسسة تؤثر علي قدرات المؤسسة تؤثر علي اداء المؤسسة كما تركز النظرية علي الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيره المصادر الميزة التنافسية ، وتعزي التباين في مستويات الاداء الاداري للاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt&Morgan، 1996) .

ويرى كل من (Hamel et Prahalad 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارت متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليده أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. Prahalad Hamel في: (حاتم القراري، 2013).

إن مدخل الموارد لايهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد ويهدف

استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني مرونة موارد بشرية بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله. حيث أن كلمايساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً ، فالمؤسس يرى أن مورداً لمؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً. (et Nioche 1998, Laroche. H.) وعلى أساس التعاريف السابقة ، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالاتها إلى نوعين:

أ- موارد مادية : مثل ( تجهيزات الإنتاج ، المباني ، راس المال...).

ب- موارد غير مادية : هي موارد غير مادية مما يصعب جمعها مثل:

- المعرفة : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل علي من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا .

- المهارات : إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة ، ( Tarondeau J-C, 2002 ) وتعتبر هذه الموارد مكونات لنظام الموارد البشرية المستخدم في المنظمات وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين :المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

أ- المهارات الفردية : تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل ، وهناك مهارت أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل ، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات ، الدوافع ، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط .L.، la gestion des compétences، 1996).

ب- المهارات الجماعية : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز ، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها ، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة .

ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B. 2000):

المرونة : حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن الابداع تكمن (Leroy. F، 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات. الندرة :المورد يجب أن يكون نادر أو يصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات. عدم قابلية التقليد : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظائر الدقة ميزاته والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الافراد ، واتجاهاتهم السلوكية والمفاهيمية ). عدم قابلية الإحلال : المورد لايمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه، إضافة إلي هذه الميزات يري (،Dunod Paris,2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضا.

الملاحظ ان هذه الخصائص والميزات كله متوفرة في مرونة الموارد البشرية ، لان مرونة الموارد البشرية لان مرونة المهارة تبني علي اساس انه ذات قيمة ،وبصعب تقليدها ومعظمها مصمم بطريقة تجعل منها ذات مرونة عالية يسهل للمستخدم اجراء التعديلات وفقا لاحتياجاته وقابليتها لدوام والاستمرارية ، وعدم القدرة علي تقليدها مماينعكس علي تحقيقه ميزة علي المدى البعيد وعدم التقادم مما يوفرله القابلية علي مواكبة التغيرات المتزايدة واستيعابه، فان إستخدام المؤسسات لممارسة وظيفة مرونة الموارد البشرية والعمل علي خلق مناخ ابداعي تعتبر اهم الموارد غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد يشكل اساس للميزة التنافسية والاستدامة بالمؤسسات.

### الخلاصة :

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ،وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة، ، بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها غير الملموسة ، خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظرا لقدرتها على مزج الموارد واستجابتها للمتغيرات من البيئات المحيطة بها.

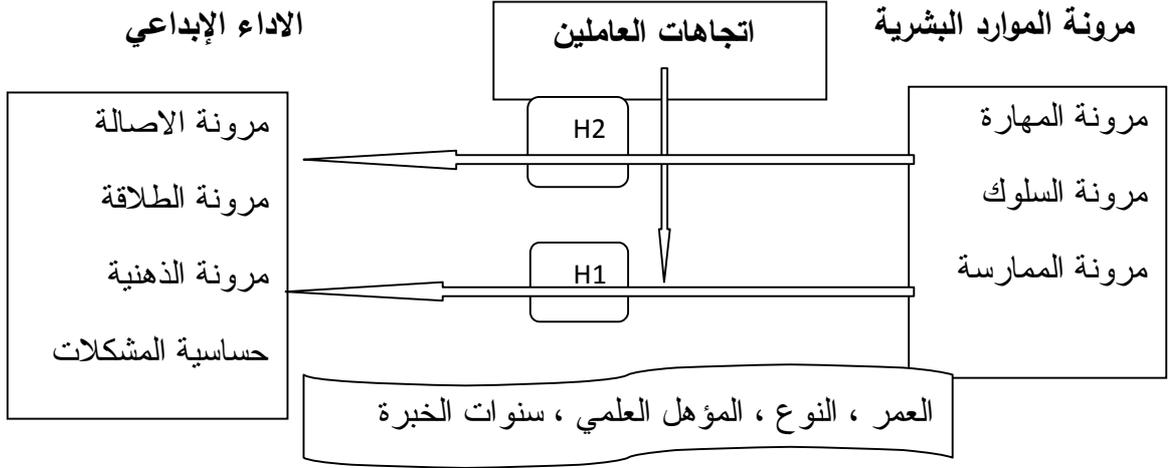
وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد البشرية (العاملين) المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م). وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق الابداع من خلال القدرة الاستراتيجية للمؤسسة ، من خلال خلق مناخ ذات طابع ابداعي ومبتكر للعاملين ، ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها. تكون الموارد ذات قيمة ابداعية إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة، ومن ثم فان الاداء الإبداعي يجب أن تستهدف لمعرفة الاهداف الناتجة عن استراتيجية الأداء ، ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة اداء العاملين الابداعية والكفاءات.

يعتبر الابداع مورد داخلي هام واساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد في الاستمرار، كما انه احدي ابعاد اداء المؤسسة ، ايضا مرونة الموارد البشرية تعتبر احدي الادوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة فيكسب الميزة ، وبالتالي مرونتها تعني مزيد من الرضاء باعتبارها احدي قدرات المنظمة وينعكس علي الابداع والابتكار من قبل العاملين وهي من الموارد غير الملموسة التي تستخدم كعنصر من عناصر راس المال الفكري التي تعتمد عليه المنظمات كموارد مفاهيمية ممتازة تستخدم عندما تنافس وتحقق عبره ميزة تنافسية.

### 3-3 نموذج الدراسة

اعتمادا على الدراسات السابقة ونظريات الدراسة وانسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (3-3) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية ، بحيث يعطي تصورا أوليا عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

### الشكل (3/1/1) يوضح نموذج للدراسة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### 3-6 تطوير فرضيات الدراسة :

اعتمادا على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير المعدل في العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات .

#### الفرضية الرئيسية الاولى : العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي .

تناولت العديد من الدراسات مرونة الموارد البشرية و الاداء الابداعي للعاملين حيث اكدت دراسة (Weizi Li, Ji Chen, 2016) التي درست العلاقة بين ممارسة الموارد البشرية ان هنالك علاقة ايجابية ، كما اشارت دراسة (gemal zehir 2016) ان استراتيجية الموارد البشرية لها تاثير ايجابي علي اداء الشركات ودراسة (Ali javed et al, 2017) ان مرونة الموارد البشرية لها تاثير ايجابي علي السلوك الابداعي للعاملين، واکدت دراسات (عبد الهادي، 2013) دراسة عوض، 2016) ان مرونة الموارد البشرية لها تاثير علي إبداع المنتج والعمليات والاداري والتكنولوجي والسلوك الابداعي للعاملين .عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الاولى التالية :

توجد علاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي بالمؤسسات الخدمية السودانية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- توجد علاقة بين مرونة السلوك والاصالة الفكرية
- 2- توجد علاقة بين مرونة السلوك والطلاقة الفكرية
- 3- توجد علاقة بين مرونة السلوك والمرونة الذهنية
- 4- توجد علاقة بين مرونة السلوك وحساسية المشكلات
- 5- توجد علاقة بين مرونة المهارات والاصالة الفكرية
- 6- توجد علاقة بين مرونة المهارات والطلاقة الفكرية
- 7- توجد علاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية
- 8- توجد علاقة بين مرونة المهارة وحساسية المشكلات
- 9- توجد علاقة بين مرونة الممارسة والاصالة الفكرية
- 10- توجد علاقة بين مرونة الممارسة والطلاقة الفكرية
- 11- توجد علاقة بين مرونة الممارسة والمرونة الذهنية
- 12- توجد علاقة بين مرونة الممارسة وحساسية المشكلات

**ثالثا : الفرضية الرئيسية الثانية : الدور المعدل لاتجاهات العاملين فى العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي :**

فالاتجاهات تم دراستها في عدد من الدراسات كما اشارة اليه دراسة (الزغبى 2015) ، في دراسة قياس اتجاهات العاملين واثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي اذ ركز على اتجاهات العاملين كمتغير معدل اما دراسة (عبيدات ، 2013) ، اتجاهات العاملين نحو اداء وحدات شؤن الموظفين في المؤسسات) اذ تناولت اتجاه العاملين كمتغير مستقل ، (النترة 2013) ، قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة لتقويم الاداء في المؤسسة حيث تناولت اتجاهات العاملين كمتغير مستقل. عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية الاتية:

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

- 1- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة السلوك والاصالة الفكرية.
- 2- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة السلوك والطلاقة الفكرية.
- 3- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة السلوك والمرونة الذهنية.
- 4- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة السلوك وحساسية المشكلات.

- 5- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة و الاصاله الفكرية.
- 6- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية.
- 7- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية.
- 8- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة وحساسية المشكلات.
- 9- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الممارسة والاصالة الفكرية.
- 10- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الممارسة والطلاقة الفكرية.
- 11- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الممارسة والمرونة الذهنية.
- 12- اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الممارسة وحساسية المشكلات.

### 3-7 منهج الدراسة:

إن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول إلى نتيجة معلومة ( صابر وخفاجة، 2002 ) اتبع البحث المنهج الوصفي .هذا المنهج لايقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، أماالوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قوياً من التفسير لهذه النتائج ، لذلك كثير مايقترن الوصف بالمقارنة ، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول لتعميمات الظاهرة موضوع الدراسة.

### 3-8 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني و يبلغ عدد هذه المؤسسات(4 ) تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع ، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران، 2006 ) ، عينة الدراسة تتمثل في جزءا ومجموعة فرعية من مجتمع الدراسة تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية الحصص Quota Sampling) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية

لمشروعات البحوث لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (Saunders et al., 2009) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع ، ووفق الـ(اوماسيكاران) فإنه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة وبالتالي فإن اقصى حد لحجم العينة هو 354 مفردة من المجتمع المختار، وايضا بسبب عدم وجود احصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من ( 384) فرد من الموظفين المستخدمين لنظام المعلومات بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم التي تعمل في قطاعات مختلفة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة (Saunders et al., 2009).

### تعريف بالمؤسسات القطاع الخدمية السودانية :

يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ، كما انه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، اذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع تحقق فوائد ومزايا عديدة للمجتمع ، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الاخرى .

ويشتمل القطاع الخدمي على عدد من المؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات والتي يمكن حصرها في الآتي:

1) الهيئة القومية للكهرباء

2) الخطوط الجوية السودانية.

3) شركة الإتصالات المحدودة (سوداتل).

4) الإدارة العامة للسجل المدني ( مجمعات الجمهور).

### 3-9 مصادر وطرق الحصول على البيانات:

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

## المصادر الثانوية:

أعتمد الباحث في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة ، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها ، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

## المصادر الأولية :

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها ، وتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية ، حيث أحتوى القسم الأول من الإستبانة على البيانات الأساسية ، بينما أعتمد الباحث على مقياس "ليكرت "الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الإستبانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه على جمع عينة ، وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) (ليكار ان، 2006) بحيث تعطى إجابة " أوافق بشدة" خمسة درجات و " أوافق " أربعة درجات و"محايد" ثلاث درجات و"غير موافق"درجتين" وغير موافق بشدة درجة واحدة كما في الجدول(3-1)

## الجدول (3/2/1) يوضح تصنيف نقاط فقرات الإستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

وتم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول :** يحتوى البيانات الشخصية والمهنية (النوع،العمر ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة العملية) .
- **القسم الثاني :** يتكون من ابعاد مرونة الموارد البشرية (السلوك،المهارة و الممارسة).
- **القسم الثالث :** يتكون من عناصر الاداءالإبداعي بابعاد (الاصالة ، الطلاقة المرونة الذهنية ، حساسية المشكلات )
- **القسم الرابع :** يتكون من اتجاهات العاملين (بدون ابعاد)

### 3- 10 مصادر فقرات الإستبانة:

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الإستبانة وهي كالاتي:

#### - البيانات الشخصية:

تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد (النوع ، العمر ، المؤهل الاكاديمي ، سنوات الخبرة العملية ) وهي موضحة في الجدول(2-3).

#### الجدول(3/2/2) يوضح البيانات الشخصية

الرقم	العبارة	المصدر
(1)	النوع	إعداد الباحث
(2)	العمر	
(3)	المؤهل العلمي	
(4)	سنوات الخبرة	

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### المبحث الأول: تحليل البيانات

#### 4-0 مقدمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة.

#### 4-1 تنظيف البيانات Cleaning data:

##### 1 البيانات المفقودة Missing data:

أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات، حيث انها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. (إبراهيم، 2013)

##### 2. الإجابات المتماثلة Unengaged responses:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحرافاً معيارياً عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف المعياري عن 0.5 يتم حذفها. (أماسيكاران، 2006)

### 3. معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للمؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد (371) استبانة بنسبة استرداد بلغت (100%)، وتم الحصول على (325) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (87.60%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (46) استبانة بنسبة استرداد (12.39%)، أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (18) حيث بلغت نسبتها (4.85%) والاستبانات الغير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابه (11) حيث بلغت نسبتها (2.96%) ، أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (296) حيث بلغت نسبة (79.78%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

الجدول (4/1/1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

النسبة	العدد	البيانات
100%	371	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين
87.60%	325	مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها
12.39%	46	الاستبانات التي لم تسترد
4.85%	18	الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة
2.96%	11	الاستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

### 4-2 تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين تمثلت في ستة عناصر وهي النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة العملية ، والجدول رقم (4-2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (52.4%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (30.1%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية من 30-40 شكلت نسبة (44.3%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة بلغت (30.1%)، وشكلت الفئة من 40-50 نسبة (23.6%) وشكلت الفئة 50 فأكثر سنة نسبة بلغت (2.0%). أما المؤهل التعليمي فيوضح أن

فئة جامعي يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (54.4%)، بينما الفئة فوق الجامعي يشكلون نسبة (36.5%) من العينة، أما الفئة قبل الجامعي بلغت نسبة (8.1%)، أما الفئة أخرى بلغت نسبة (1.0%). أما توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية نجد الفئة من 5 و أقل من 10 سنة أكبر نسبة حيث بلغت (42.6%)، والفئة اقل من 5 سنة حيث بلغت نسبتهم (31.4%)، والفئة من 10-15 سنة بلغت نسبة (15.9%)، وأخيراً الفئة 15 فأكثر حيث بلغت نسبة (10.1%).

#### الجدول (4/1/2) تحليل بيانات الديمغرافية

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	155	52.4%
	أنثى	141	47.6%
العمر	اقل من 30	89	30.1%
	30 اقل من 40	131	44.3%
	40 اقل من 50	70	23.6%
	50 فأكثر	6	2.0%
المؤهل العلمي	قبل الجامعي	24	8.1%
	جامعي	161	54.4%
	فوق الجامعي	108	36.5%
	أخرى	3	1.0%
الخبرة العلمية	اقل من 5	93	31.4%
	5 و اقل من 10	126	42.6%
	10 و اقل من 15	47	15.9%
	15 فأكثر	30	10.1%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م).

### 3-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع 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. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill, 1979) و (Hair et al, 1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.
3. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.4.
4. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.4 أو أكثر.
5. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
6. ألا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.40، تناسب العينة، والا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.40، وألا يقل تشعب العامل عن 0.40 مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 40% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

#### التحليل العاملي الاستكشافي مرونة الموارد البشرية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور لمرونة الموارد البشرية وعدد عباراته (15) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشعبات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما

تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل دمج محور مرونة الممارسة ومحور مرونة السلوك وتم تسميته " مرونة السلوك والممارسة"، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-4)، حيث تم التوصل إلى مكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس مرونة الموارد البشرية وبلغ المكون الأول مرونة السلوك والممارسة نسبة (38.998%) من التباين ، والمكون الثاني مرونة المهارة نسبة (18.414%) من التباين وتفسر تلك المكونات مجتمعة (57.412%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تقلعن (0.60%) و التي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-3) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

#### الجدول رقم (4/1/3)

#### التحليل العاملي لمرونة الموارد البشرية (حجم العينة :296)

العوامل		العبارات	المتغيرات
2	1		
	.749	تعمل مؤسستنا على تنقل العاملين بين الوظائف بصورة علمية.	مرونة السلوك والممارسة
	.732	يتكيف العاملون بالمؤسسة مع الوظائف الجديدة بسرعة عالية.	
	.726	تساعد مرونة الممارسات بالموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.	
	.714	تتصف ممارسات الموارد البشرية بمؤسستنا بصفة عامة بالمرونة.	
	.674	نمتلك القدرة على تنظيم الأفكار وتجزئة مهام العمل قبل البدء في تنفيذه.	

	.649	يكتسب العاملون بالمؤسسة على المهارات الجديدة.	
	.639	يستطيع العاملون وضع المهارات الجديدة موضع التطبيق بسرعة عالية.	
	.604	لدى العاملين القدرة على العمل في كثير من الوظائف.	
.8		لدى العاملون القدرة على التأقلم مع الوظائف الجديدة.	مرونة المهارة
58			
.8		يمتلك العاملون مرونة التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.	
52			
18			<b>Variance Explained</b>
.4	38.9		
14	98		
	.871	<b>Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	
	1153.902	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	
	57.412	<b>Total Variance Explained</b>	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### الجدول رقم (4/1/4)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي لمرونة الموارد البشرية

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
مرونة الممارسة	تهتم إدارة الموارد البشرية بمرونة ممارسات العمل.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي الاستكشافي الأداء الإبداعي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور الأداء الإبداعي وعدد عباراته (20) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشعبات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل دمج محور المرونة الذهنية ومحور الأصالة الفكرية وتم تسميته " المرونة الذهنية والأصالة الفكرية"، كما تم حذف محور حساسية المشكلات بالكامل، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-5)، حيث تم التوصل للمكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس مرونة الموارد البشرية وبلغ المكون الأول مرونة السلوك والممارسة نسبة (42.109%) من التباين، والمكون الثاني مرونة المهارة نسبة (20.978%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.086%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-4) ونتائج تحليل spss في الملحق

رقم (1).

الجدول رقم (4/1/5)  
التحليل العاملي للأداء الإبداعي (حجم العينة: 296)

العوامل		العبارة	المتغيرات
2	1		
	.786	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	المرونة الذهنية والأصالة
	.765	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا لصالح العمل.	
	.738	ننجز الأعمال المؤكدة لنا بأسلوب متطور.	
	.734	مؤسستنا تساعد على تطوير والابتكار وتشجيع المبدعين.	
	.722	نمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	
	.682	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بمؤسستنا.	
.893		يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	الطلاقة
.822		نبحث عن البدائل الجديدة لحل المشكلات بدلاً من الحلول المعتادة	الفكرية
20.9 78	42.1 09	<b>Variance Explained</b>	
.861	<b>Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		
869.687	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		
63.086	<b>Total Variance Explained</b>		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م).

## الجدول رقم (4/1/6)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للأداء الإبداعي

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
الأصالة	ينجز العاملین ما یسند لهم من أعمال بأسلوب متجدد.	حذفت
	نحاول في المؤسسة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أي مشكلة نوجهها.	حذفت
مرونة الذهنية	نمتلك القدرة على تنظيم الأفكار وتجزئة مهام العمل قبل البدء في تنفيذه.	حذفت
الطلاقة الفكرية	نعبر عن مقترحاتنا وأفكارنا الجديدة بثقة لحل مشاكل العمل.	حذفت
	تشجع إدارتنا على العمل الجماعي لحل المشكلات.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

التحليل العاملي الاستكشافي اتجاهات العاملين:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المعدل مع بعضها البعض والمكون من محور واحد وقد بلغ عدد عباراته (10) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشبعات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-5)، حيث تم التوصل للمكون أساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس اتجاهات العاملين وبلغ نسبة (63.498%) من التباين، ويفسر المكون نسبة (63.498%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-7) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (4/1/7)

التحليل العاملي لمرونة اتجاهات العاملين (حجم العينة: 296)

المتغيرات	العبارات	العوامل
اتجاهات العاملين	نلتزم بالإجراءات والقواعد المحددة في العمل بمؤسستنا.	1
	نا سعيد بالخدمات التي تقدمها مؤسستي التي أعمل معها حالياً .	.860
	إحساسي إيجابي ناحية العاملين بالمؤسسة التي أعمل معها.	.842
	نمط القيادة المتبع يشجع على الاتجاهات الإيجابية للعاملين.	.814
	حسن معاملة الإدارة لنا يدخلنا لسرعة إنجاز الأعمال.	.798
	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل.	.796
	ولائي لمؤسستي يزداد كل حين.	.740
		.718
<b>Variance Explained</b>		63.498
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.908
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		1156.104
<b>Total Variance Explained</b>		63.498

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4/1/8)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي اتجاهات العاملين

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
اتجاهات العاملين	ظروف العمل المادية بمؤسستي تزيد من دافعتي للعمل.	حذفت
	تهتم إدارة مؤسستي بتشجيع المبادرات الفردية فيحل المشكلات.	حذفت
	تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين بمؤسستي توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد وأختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، وأُعدت البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الاحتمالية العظمى Maximum likelihood من خلال البرنامج الإحصائي AMOS V23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها :

##### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df: The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) 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 لبيانات العينة .

##### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0،1) 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 المفترض 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 المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقبل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05،0.08) 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).

4. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :

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، (Comparative Fit Index CFI)

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).

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

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 (Tucker-Lewis Index TLI)

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

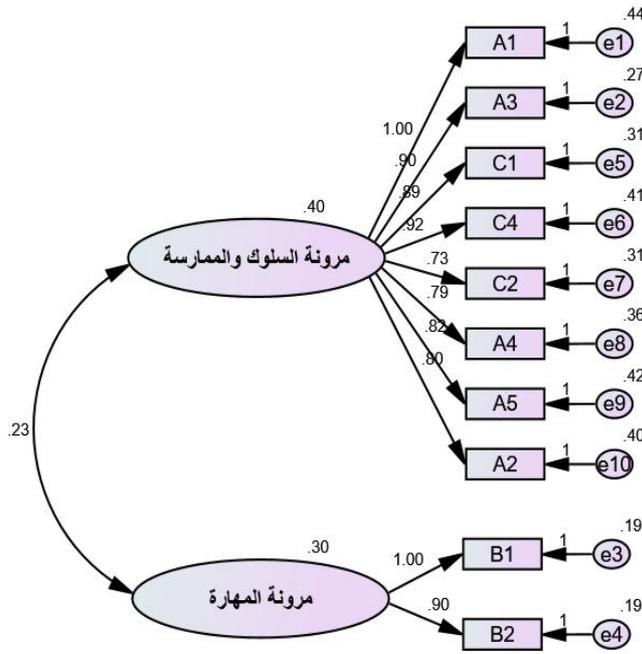
عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

التحليل العاملي التوكيدي مرونة الموارد البشرية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والذي تقيسه 15 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية يتكون منمحورين تقيسه 10 عبارات كما في الشكل رقم (4-1) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-9) والشكل رقم (4-1) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية هي: مرونة السلوك والممارسة تتكون من (8) عبارات ، و مرونة المهارة ويتكون من عبارتين.

#### شكل رقم (4/1/1)

#### التحليل العاملي التوكيدي مرونة الموارد البشرية:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 126.222  
 درجات الحرية 34  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 3.712  
 مؤشر المطابقة المقارن .918  
 مؤشر توكير- لويس .892  
 مؤشر رمسي .096

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4/1/9)

مؤشرات جودة المطابقة لمرونة الموارد البشرية

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
126.222	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
34		df = degree of freedom
3.712	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.923	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.096	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.892	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.918	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.875	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.892	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis مؤشر توكر لويس Index (TLI)

.000	>0.05 أكبر من 50	P Close
------	---------------------	---------

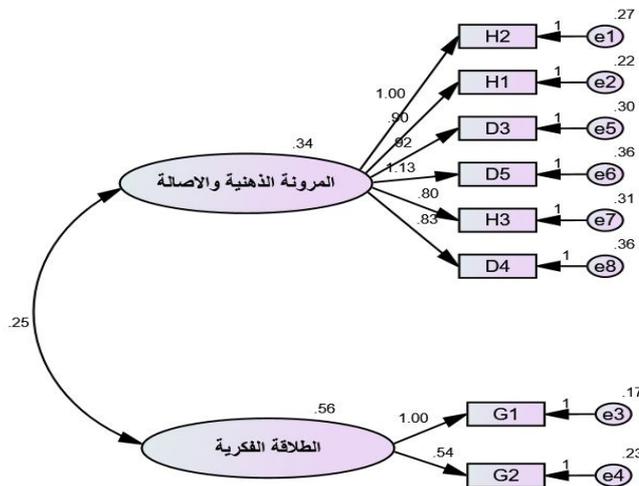
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

### التحليل العاملي التوكيدي للأداء الإبداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من أربعة محاور للمتغير التابع الأداء الإبداعي والذي تقيسه 20 عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير التابع الأداء الإبداعي يتكون من محورين وتقسيمه 8 عبارة كما في الشكل رقم (4-2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-10) والشكل رقم (4-2) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير التابع الأداء الإبداعي هي : المرونة الذهنية والاصالة وتتكون من (6) عبارات ،الطلاقة الفكرية وتتكون من عبارتين.

### شكل رقم (4/1/2)

#### التحليل العاملي التوكيدي للأداء الإبداعي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربيع كاي 51.213  
درجات الحرية 19  
مستوى الدلالة .000  
مربيع كاي المعياري 2.695  
مؤشر المطابقة المقارن .962  
مؤشر توكير- لويس .944  
مؤشر رمسي .076

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4/1/10)

مؤشرات جودة المطابقة للأداء الإبداعي

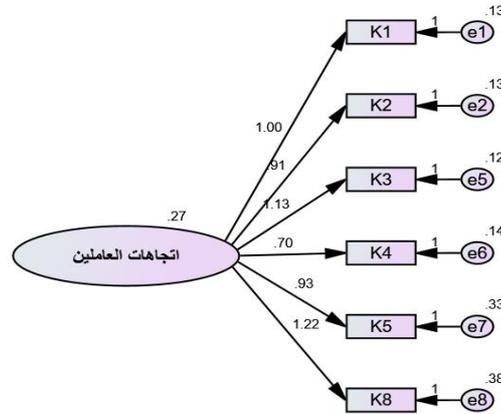
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
51.213	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
19		df = degree of freedom
2.695	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.953	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.076	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.942	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.962	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.911	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.944	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكير لويس
.043	$> 0.05$	P Close

## التحليل العاملي التوكيدي اتجاهات العاملين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من محور واحد للمتغير المعدل اتجاهات العاملين والذي تقيسه 10 عبارات و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المعدل اتجاهات العاملين يتكون من محور واحد وتقيسه 7 عبارة كما في الشكل رقم (4-3) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة ، وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-11) والشكل رقم (4-3) التاليين.

## شكل رقم (4/1/3)

## التحليل العاملي التوكيدي اتجاهات العاملين



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 20.600  
 درجات الحرية 9  
 مستوى الدلالة .015  
 مربع كاي المعياري 2.289  
 مؤشر المطابقة المقارن .987  
 مؤشر توكر- لويس .979  
 مؤشر رمسي .066

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4/1/11)

مؤشرات جودة المطابقة لاتجاهات العاملين

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
20.600	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
9		df = degree of freedom
2.289	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.977	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.066	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.978	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.987	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.947	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) المعيار المعدل
.979	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.210	$> 0.05$	P Close

## 4-7 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50- (0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقتراح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 الجدول (4-12) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة .

## الجدول رقم (4/1/12)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 296)

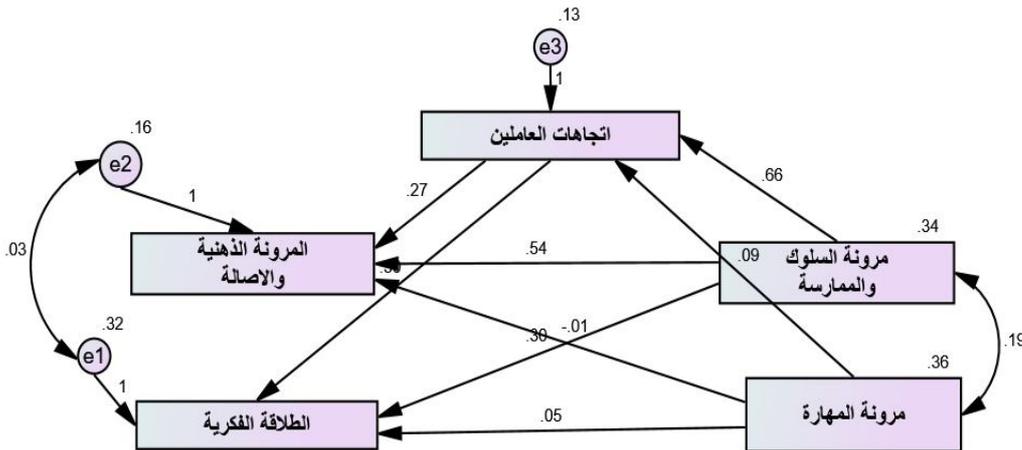
نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	مرونة السلوك والممارسة	8	.865
	مرونة المهارة	2	.743
تابع	المرونة الذهنية والأصالة	6	.598
	الطلاقة الفكرية	2	.698
المعدل	اتجاهات العاملين	7	.897

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-8 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية يتكون من بعدين هما مرونة السلوك والممارسة، مرونة المهارة. أما المتغير التابع الأداء الإبداعية يتكون من بعدين وهما المرونة الذهنية والأصالة. أما المتغير المعدل اتجاهات العاملين، فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً والشكل (4-4) يوضح نموذج الدراسة المعدل، الجدول (4-13) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (4/1/4) نموذج الدراسة المعدل



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة <math>p</math>  
 مربع كاي المعياري <math>\chi^2</math>  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكير- لويس <math>TLI</math>  
 مؤشر رمسي <math>RMSEA</math>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4/1/13)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.000	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
.00		df = degree of freedom
.00	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.475	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) المعيار المعدل
.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis مؤشر توكر لويس Index (TLI)

.000	>0.05 أكبر من 50	P Close
------	---------------------	---------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-9 فرضيات الدراسة

##### الجدول (4/1/14) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة
الفرضية الفرعية:
1-1 هنالك علاقة إيجابية بين مرونة سلوك الممارسة و المرونة الذهنية الأصالة
2-1 هنالك علاقة إيجابية بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية الأصالة
1-1 هنالك علاقة إيجابية بين مرونة سلوك الممارسة و الطلاقة الفكرية
هنالك علاقة إيجابية بين المهارة والطلاقة الفكرية
هنالك علاقة إيجابية بين المهارة والمرونة الذهنية والاصالة
الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة)
1-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والمرونة الذهنية الأصالة
2-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية الأصالة
1-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية
2-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-10 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (4-15) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالآتي المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية، أما المتغير التابع: الأداء الإبداعي، أما المتغير المعدل: اتجاهات العاملين.

#### الجدول (4/15)

##### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

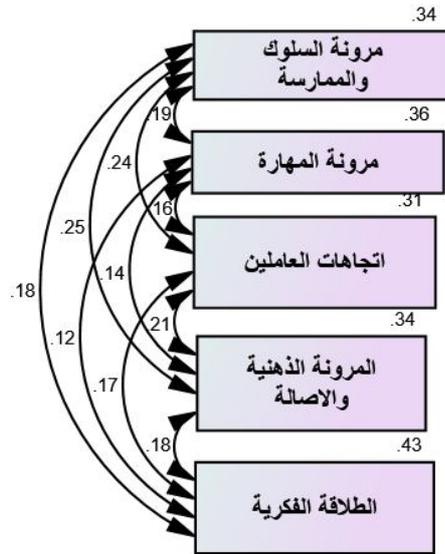
نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	مرونة السلوك والممارسة	0.586	4.370	=0.8741%
	مرونة المهارة	0.605	4.333	=0.8672%
تابع	المرونة الذهنية والأصالة	0.588	4.347	=0.8692%
	الطلاقة الفكرية	0.658	4.362	=0.8721%
معدل	اتجاهات العاملين	0.555	4.600	=1.920%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-11 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البيئية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمعدلة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى 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 إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الشكل (4-5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (4/1/5) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول (4/1/16) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Estimate	
مرونة السلوك والممارسة	<-->	مرونة المهارة	.189
مرونة السلوك والممارسة	<-->	اتجاهات العاملين	.242
مرونة السلوك والممارسة	<-->	المرونة الذهنية والأصالة	.248
مرونة السلوك والممارسة	<-->	الطلاقة الفكرية	.183
مرونة المهارة	<-->	اتجاهات العاملين	.157
مرونة المهارة	<-->	المرونة الذهنية والأصالة	.141
مرونة المهارة	<-->	الطلاقة الفكرية	.120
اتجاهات العاملين	<-->	المرونة الذهنية والأصالة	.212
اتجاهات العاملين	<-->	الطلاقة الفكرية	.171

المرونة الذهنية والأصالة	<-->	الطلاقة الفكرية	176.
--------------------------	------	-----------------	------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يلاحظ من الجدول (4-16) أعلاه أن هنالك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل متغيرات الدراسة، ويلاحظ أن العلاقة بين مرونة السلوك والممارسة ضعيفة بين كل من مرونة المهارة، اتجاهات العاملين، المرونة الذهنية والأصالة، الطلاقة الفكرية. أما العلاقة بين مرونة المهارة وكل من اتجاهات العاملين، المرونة الذهنية والأصالة، الطلاقة الفكرية ضعيفة. أما المتغير المعدل اتجاهات العاملين ذا علاقة ضعيفة بين مع كل من المرونة الذهنية والأصالة، والطلاقة الفكرية. أما المتغير التابع المرونة الذهنية والأصالة ذا علاقة ضعيفة مع الطلاقة الفكرية.

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) وأستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930م واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية SPSS ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر ( Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .

- يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
  - 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
  - معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .
  - بالاضافة لما سبق فانه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها Neil H. (Harald Martfens and Magni Martens, 2001&2002،Timm
  - نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .
  - نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة
  - نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالاضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التباين بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .
- James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and (2002).
- IriniMoustaki
- بالاضافة لما سبق في اختبار فرضيات الدراسات يتم الاعتماد على مؤشرات جودة النموذج الاتية:

### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا 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 لخطأ التقريبي :

#### (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides .and Irimi Moustaki).

### 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Normed Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ) (1996).

### 5. مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

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

#### 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

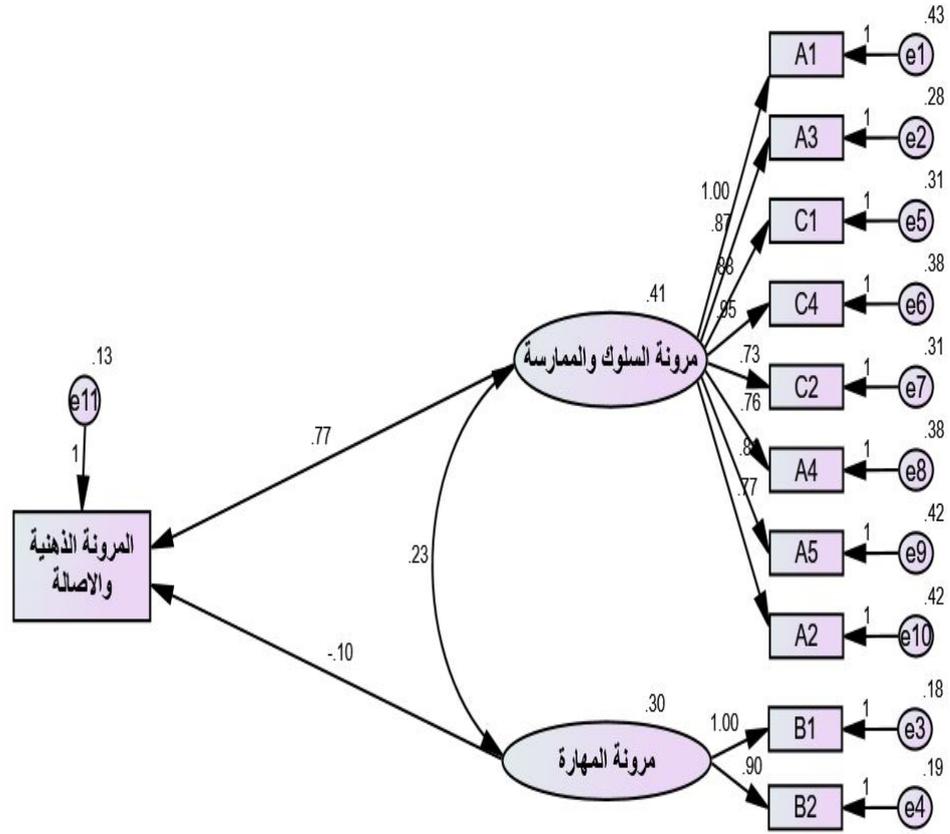
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ) (1996) .

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

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ( Joseph F. Hair, JR. and Others , 1995).  
عند الحكم علي جودة نموذج أونماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة.

4-12 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة إيجابية معنوي بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-6).

شكل رقم (4/2/1) العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 149.976  
 درجات الحرية 42  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 3.571  
 مؤشر المطابقة المقارن .921  
 مؤشر توكر- لويس .896  
 مؤشر رمسي .093

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/1)

المسار من مرونة الموارد البشرية إلى المرونة الذهنية والأصالة (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	مرونة السلوك والممار سة	المرونة الذهنية والأصالة	.078	9.846	***	دعمت
2	مرونة المهارة	المرونة الذهنية والأصالة	.079	- 1.271	.204	لم تدعم

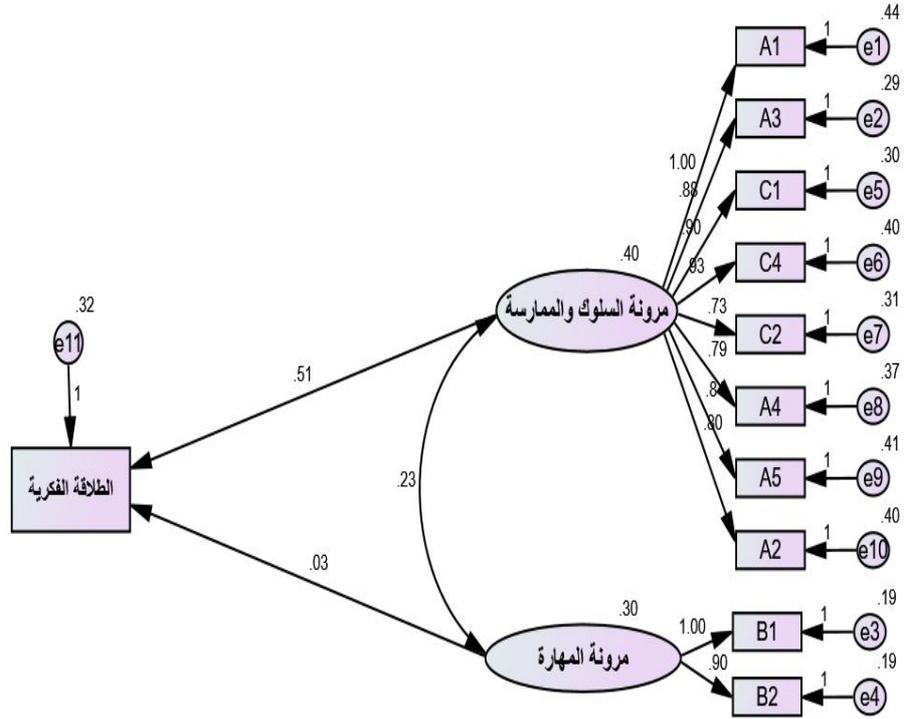
مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ، \*  $p < 0.05$ ، \*\*  $p < 0.01$ ، \*\*\*  $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وفقاً للجدول رقم (4/2/1) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماد أعلى معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة) إلى انخفاض تأثير بعد مرونة المهارة حيث بلغ معامل الانحدار (0.30) ويفسر 0.10 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.204). وارتفاع تأثير بعد مرونة السلوك والممارسة حيث بلغ معامل الانحدار (0.41) ويفسر 0.77 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

13-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية  
 الفكرية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوي بين مرونة  
 الموارد البشرية والطلاقة الفكرية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما  
 في الشكل التالي:

شكل رقم (4/2/2) العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 141.834  
 درجات الحرية 42  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 3.377  
 مؤشر المطابقة المقارن .917  
 مؤشر توكر- لويس .892  
 مؤشر رسمي .090

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/2)

المسار من مرونة الموارد البشرية إلى والطلاقة الفكرية (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimate s	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	مرونة السلوك والممارسة	الطلاقة الفكرية	---	<	.030	لم تدعم
2	مرونة المهارة	الطلاقة الفكرية	---	<	.510	دعمت

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ، \*  $p < 0.05$ ، \*\*  $p < 0.01$ ، \*\*\*  $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

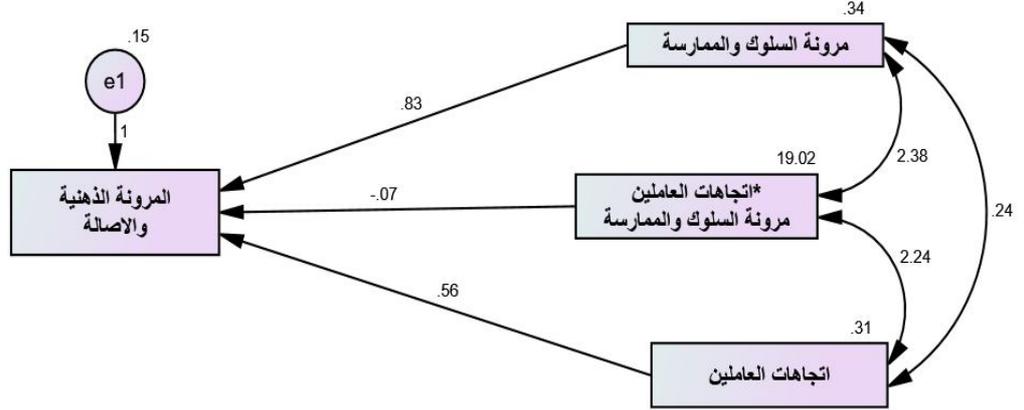
وفقاً للجدول رقم (4/2/2) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية) إلى انخفاض تأثير بعد مرونة المهارة حيث بلغ معامل الانحدار (0.30) ويفسر 0.03 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وارتفاع تأثير بعد مرونة السلوك والممارسة حيث بلغ معامل الانحدار (0.40) ويفسر 0.51 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.780) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية)، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

4-14 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة) تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة

الذهنية والأصالة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4/2/3).

شكل رقم (4/2/3)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة  $lp$   
 مربع كاي المعياري  $\backslash cmindf$   
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس  $\backslash tli$   
 مؤشر رمسي  $\backslash rmsea$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/3)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدالة P	النتيجة		
1	مرونة السلوك والممارسة	-- <--	المرونة الذهنية والأصالة	.832	.263	3.167	.002	دعمت
2	اتجاهات العاملين * مرونة السلوك والممارسة	-- <--	المرونة الذهنية والأصالة	-.072	.063	1.14-	.253	لم تدعم
3	اتجاهات العاملين	-- <--	المرونة الذهنية والأصالة	.561	.267	2.100	.036	دعمت

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ، \*  $p < 0.05$ ، \*\*\*  $p < 0.001$

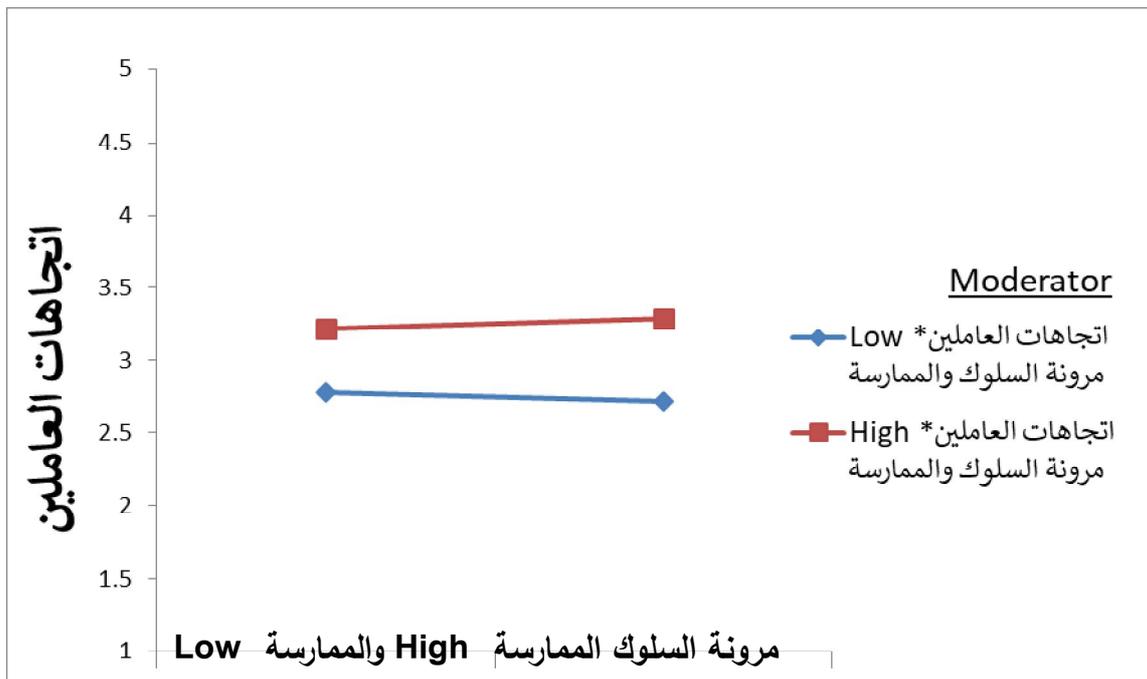
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة أن اتجاهات العاملين لا تعدل العلاقة بين مرونة الموارد

البشرية والمرونة الذهنية والأصالة حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.253) ، كما اثبتت بيانات الدراسة ان اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين المرونة الزهنية والاصالة حيث بلغت (0.036) والعلاقة الغير مباشرة لمرونة السلوك والممارسة حيث بلغت (0.002).

#### الشكل (4/2/4)

أثر اتجاهات العاملين على العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة



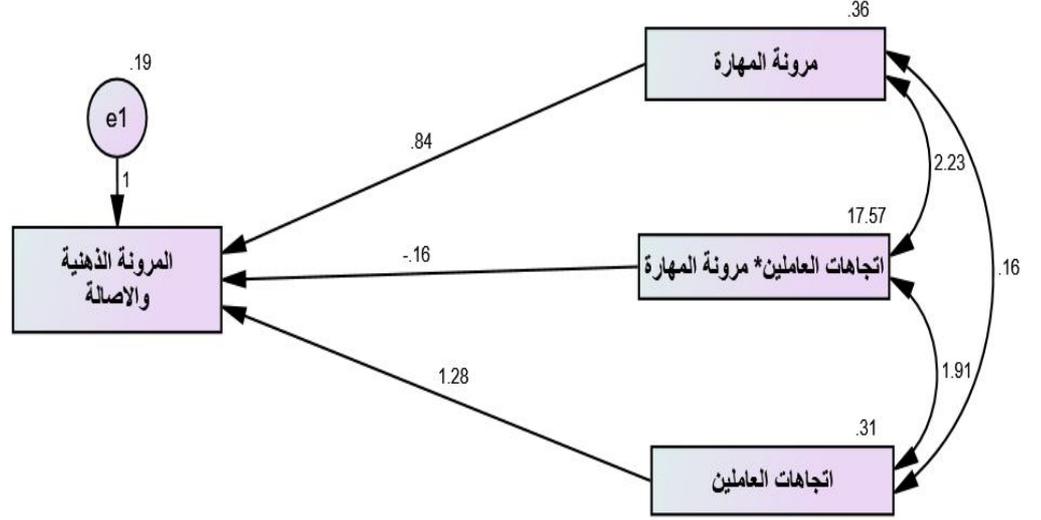
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل اتجاهات العاملين يعدل العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة، كما يوضح الشكل أن اتجاهات العاملين تأثيره مرتفعاً في تعديل العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة.

4-15 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة) تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-10).

شكل رقم (4/2/5)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة lp  
 مربع كاي المعياري \cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس \tli  
 مؤشر رمسي \rmsea

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/3)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة

(Estimate)

م	العلاقات			التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	مرونة المهارة	<-	المرونة الذهنية والأصالة	.842	.301	2.79 3	.00 5	دعمت
2	اتجاهات العاملين *مرونة المهارة	<--	المرونة الذهنية والأصالة	-.165	.067	- 2.44 1	.01 5	دعمت
3	اتجاهات العاملين	-- <-	المرونة الذهنية والأصالة	1.285	.273	4.70 7	***	دعمت

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.01$ ، \*\*\*

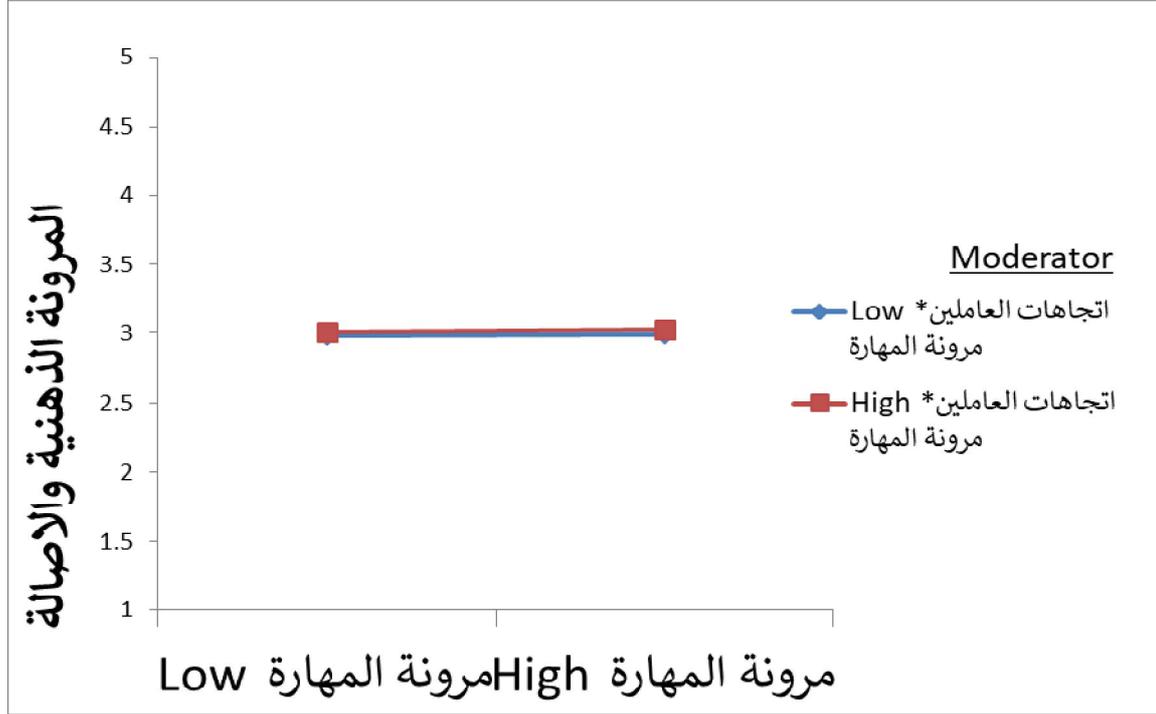
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة

والمرونة الذهنية والأصالة حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.015) والعلاقات الغير مباشرة لمرونة المهارة حيث بلغت (0.005) واتجاهات العاملين حيث بلغت (0.000).

#### الشكل (4/2/6)

أثر اتجاهات العاملين على العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية والأصالة



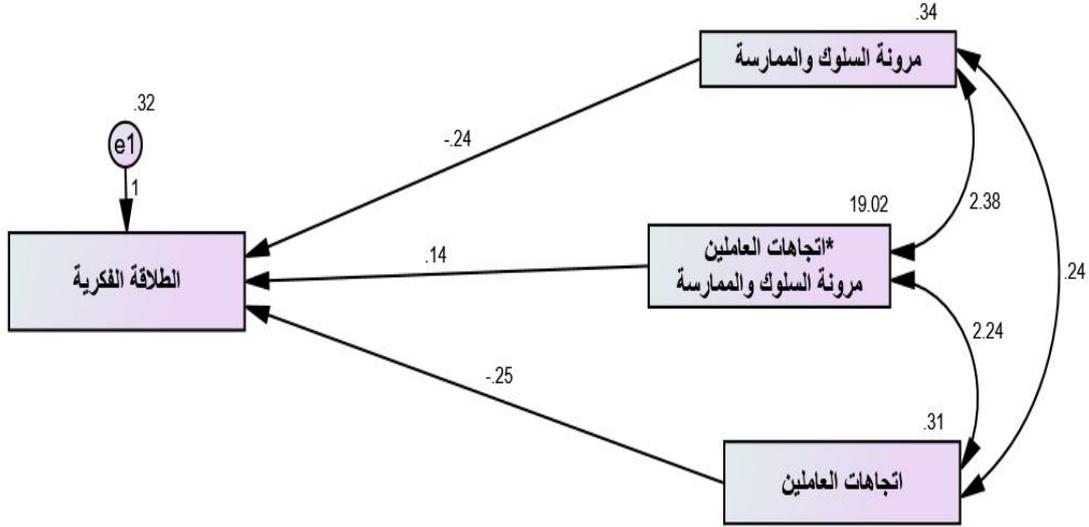
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل اتجاهات العاملين يعدل العلاقة ما بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة، كما يوضح الشكل أن اتجاهات العاملين تأثيره منخفضاً في تعديل العلاقة ما بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية والأصالة.

4-16 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية) تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-12).

شكل رقم (4/2/7)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة |p  
 مربع كاي المعياري |cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس |tli  
 مؤشر رمسي |rmsea

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/4)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة		
1	مرونة السلوك والممارسة	-- <	الطلاقة الفكرية	-.236	.377	-.626	.531	لم تدعم
2	اتجاهات العاملين*مر ونة السلوك والممارسة	-- <-	الطلاقة الفكرية	.137	.091	1.505	.132	لم تدعم
3	اتجاهات العاملين	-- <-	الطلاقة الفكرية	-.254	.384	-.662	.508	لم تدعم

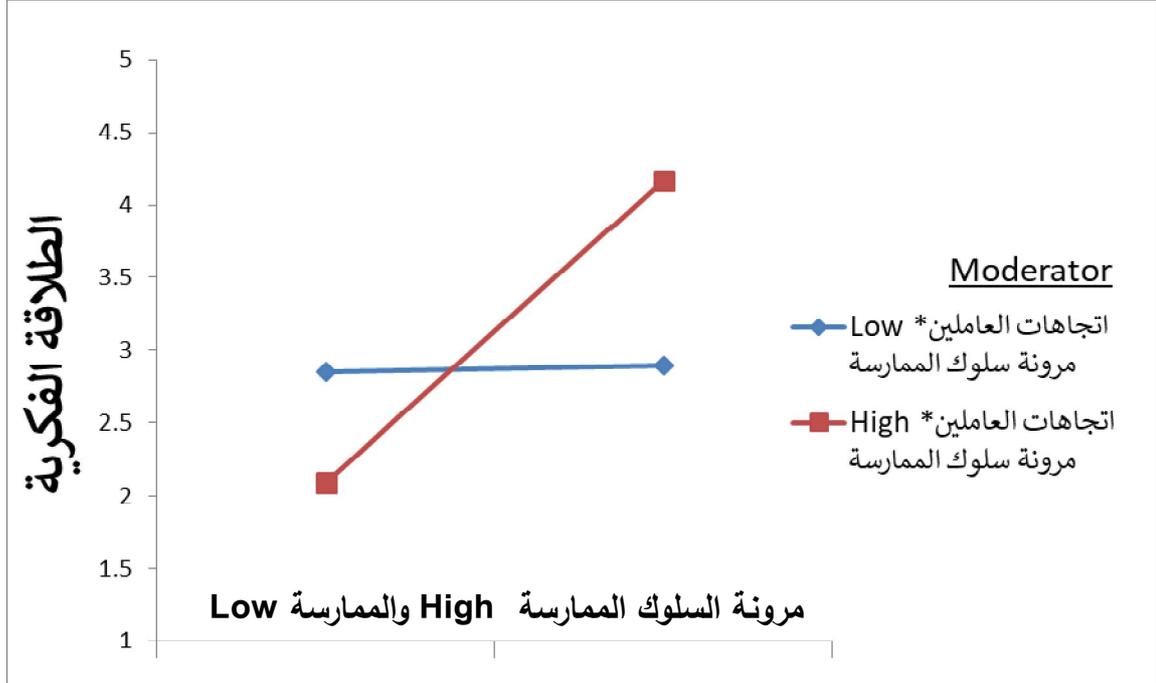
مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.01$ \*\*\*

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة أن اتجاهات العاملين لا تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية المستدامة حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.132) والعلاقات الغير مباشرة لمرونة السلوك والممارسة حيث بلغت (0.531) و اتجاهات العاملين حيث بلغت (0.508).

## الشكل (4/2/8)

أثر اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية



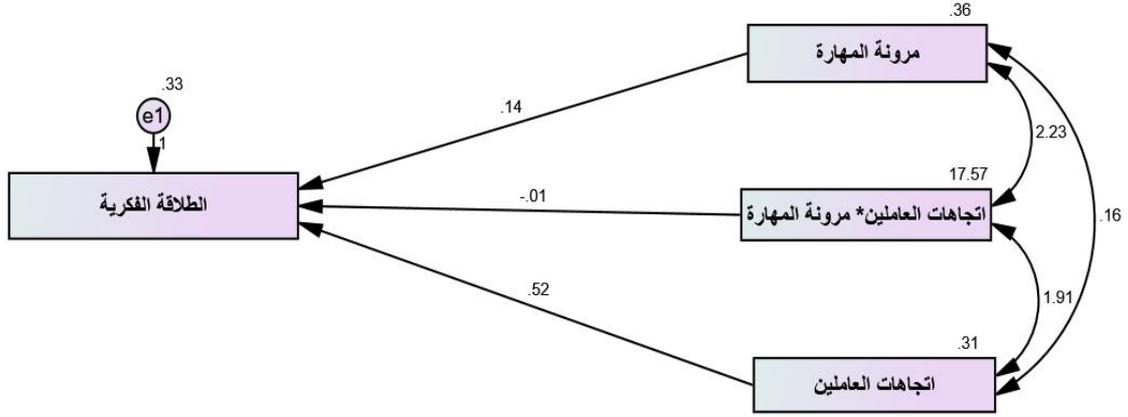
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل اتجاهات العاملين يعدل العلاقة ما بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية، كما يوضح الشكل أن اتجاهات العاملين تأثيره مرتفعاً في تعديل العلاقة ما بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية.

4-17 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية) تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-14).

شكل رقم (4/2/9)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة |p|  
 مربع كاي المعياري |cmindf|  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس |tli|  
 مؤشر رمسي |rmsea|

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (4/2/5)

اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة			
1	مرونة المهارة	---	<	الطلاقة الفكرية	.142	.397	.358	.720	لم تدعم
2	اتجاهات العاملين* مرونة المهارة	---	<	الطلاقة الفكرية	-.006	.089	-.070	.944	لم تدعم
3	اتجاهات العاملين	---	<	الطلاقة الفكرية	.524	.360	1.456	.145	لم تدعم

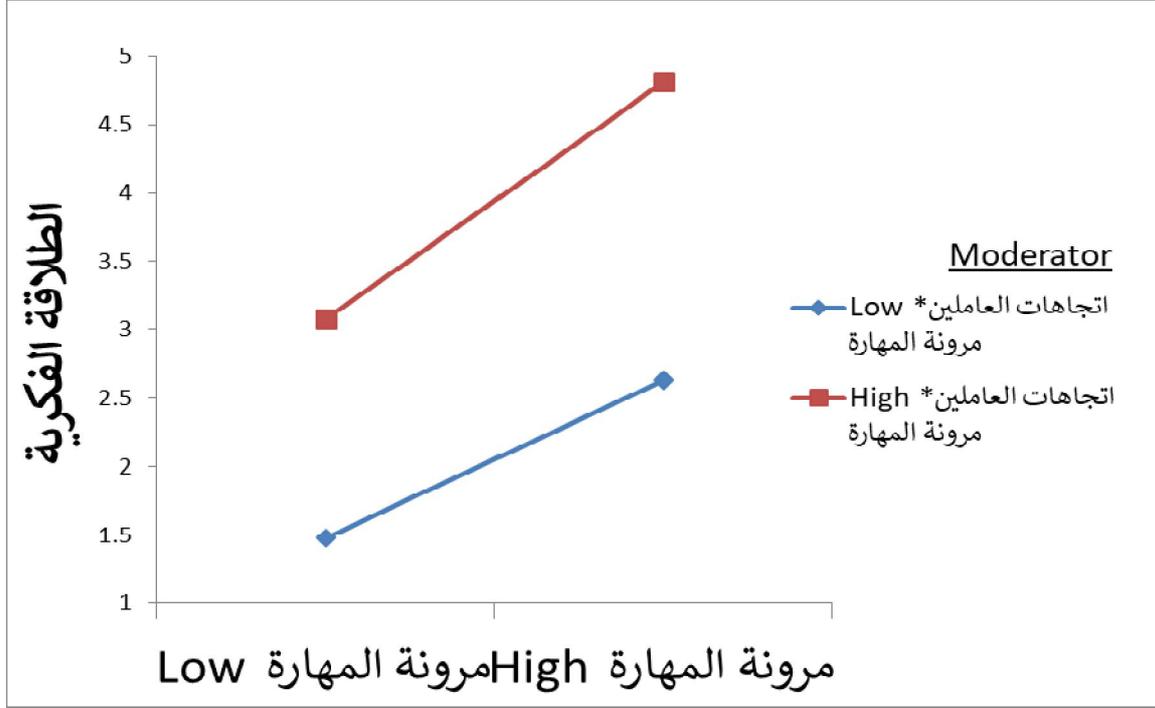
مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.01$ ، \*\*\*

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة أن اتجاهات العاملين لا تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.944) والعلاقات الغير مباشرة لمرونة المهارة حيث بلغت (0.720)، الطلاقة الفكرية حيث بلغت (0.145).

## الشكل (4/2/10)

أثر اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل اتجاهات العاملين تعدل العلاقة ما بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية، كما يوضح الشكل أن اتجاهات العاملين تأثيره مرتفعاً في تعديل العلاقة ما بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية.

### 4-18 أثر المتغيرات الديمغرافية على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي

#### 4-1-18 المتغير الأول: النوع

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزى لمتغير النوع، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-23) أن قيمة (T) للمرونة الذهنية والأصالة (-0.282) وقيمة (F) بلغت (0.080) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للطلاقة الفكرية بلغت (-0.535) وقيمة (F) بلغت (0.434) ومستوي المعنوية وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ المتوسط لدي الذكور مقابل لدي الإناث (4.33-4.38).

جدول رقم (4/2/6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء

الإبداعي تعزي لمغير النوع

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
المرونة الذهنية والأصالة	ذكر	155	4.33	.57357	-	.080	.778
	أنثى	141	4.35	.60572	-	.281	
الطلاقة الفكرية	ذكر	155	4.34	.67601	-	.434	.511
	أنثى	141	4.38	.63986	-	.537	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتفسير عدم وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي ومتغير النوع بان مستوى التعليم واحد بالنسبة لمجتمع الدراسة لذا لا توجد فروق جوهرية في متغير النوع تؤثر عليهم.

2-4-18 المتغير الثاني: العمر

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزي لمتغير النوع، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-24) أن قيمة (T) للمرونة الذهنية والأصالة (2.055) وقيمة (F) بلغت (1.707) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للطلاقة الفكرية بلغت (0.083) وقيمة (F) بلغت (4.443) ومستوي المعنوية وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ المتوسط لدي الفئة العمرية أقل من 30 مقابل الفئة 30 وقل من 40 سنة (4.35-4.49).

### جدول رقم (4/2/7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء

الإبداعي تعزى لمتغير العمر

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
المرونة الذهنية والأصالة	اقل من 30	89	4.49	.472	2.055	1.707	.193
	30 اقل من 40	131	4.35	.522	2.095		
الطلاقة الفكرية	اقل من 30	89	4.41	.539	.083	4.443	.036
	30 اقل من 40	131	4.40	.706	.087		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتفسير عدم وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي و متغير العمر بان الموظفين بالقطاع الخدمي تتراوح أعمارهم ما بين اقل من 30 سنة واقل من 40 سنة وهذا يشير إلأن جميع العناصر شابة ويرجع ذلك لإدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتوظيف.

### 3-4-18 المتغير الثالث: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-25) أن قيمة (T) للمرونة الذهنية والأصالة (1.120) وقيمة (F) بلغت (0.050) وهي دالة إحصائياً مما يشير لوجود فروق جوهرية، و أن قيمة (T) للطلاقة الفكرية بلغت (0.979) وقيمة (F) بلغت (4.021) ومستوي المعنوية وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ المتوسط لدي الفئة قبل الجامعي والفئة جامعي (4.29-4.43).

جدول رقم (4/2/8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء

الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
المرونة الذهنية والأصالة	قبل الجامعي	24	4.45	.525	1.120	.050	.824
	جامعي	161	4.31	.542	1.147		
الطلاقة الفكرية	قبل الجامعي	24	4.43	.537	.979	4.021	.046
	جامعي	161	4.29	.697	1.186		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتفسير وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة) ومتغير المؤهل العلمي بان الفئة قبل الجامعي ليس لديهم القدرة على العمل في كثير من الوظائف بالإضافة إلى انهم لا يستطيعون تطبيق المهارات التي اكتسبوها بسرعة مقارنة مع نظرائهم من الفئة جامعي حيث يمتلكون مرونة التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة. كما يفسر عدم وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية) ومتغير المؤهل العلمي بان الموظفين بالقطاع الخدمي قبل الجامعي والجامعي لا توجد فروقات بينهم في الطلاقة الفكرية ويعزى ذلك أن الموارد البشرية بالقطاع الخدمي تتصف بممارسة المرونة كما أنها تنظم الأفكار وتعمل على تجزئة المتغيرات في بيئة العمل.

4-4-18 المتغير الثابت: الخبرة العملية

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-26) أن قيمة (T) للمرونة الذهنية والأصالة (0.125) وقيمة

(F) بلغت (1.284) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للطلاقة الفكرية بلغت (0.598) وقيمة (F) بلغت (0.007) ومستوي المعنوية وهي دال إحصائياً مما يشير لوجود فروق جوهرية، وقد بلغ المتوسط لدي الفئة اقل من 5سنوات والفئة 5واقل من 10سنوات(4.48-4.43).

#### جدول رقم (4/2/9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في مرونة الموارد البشرية والأداء

الإبداعي تعزي لمتغير الخبرة العملية

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
المرونة الذهنية والأصالة	اقل من 5	93	4.46	.463	.12	1.2	.258
	5واقل من 10	126	4.45	.489	.12	84	
الطلاقة الفكرية	اقل من 5	93	4.48	.577	.59	.00	.935
	5واقل من 10	126	4.43	.579	.59	7	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتفسير عدم وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة) ومتغير الخبرة العملية بان الموظفين ينجزون ما يسند لهم من أعمال لحدثة خبرتهم كما انهم يحرصون على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل. كما يفسر وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية) ومتغير الخبرة العملية بانالموظفين بالقطاع الخدمي تتراوح خبراتهم بين اقل من 5سنوات واقل من 10سنوات يشير ذلك إلى أن الخبرات حديثة ومتوسطة مما يشير إلى انهم يتمتعون بالجراءة والشجاعة لتقديم الأفكار الإبداعية ويساهم ذلك بان تستقل الإدارة العليا كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة.

4-19 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (4/2/10)

يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-1 هناك علاقة إيجابية بين مرونة سلوك الممارسة والمرونة الذهنية الأصالة
دعمت	1-2 هناك علاقة إيجابية بين مرونة المهارة و المرونة الذهنية الأصالة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية
	الفرضية الفرعية:
لم تدعم	1-1 هناك علاقة إيجابية بين مرونة سلوك لممارسة و الطلاقة الفكرية
لم تدعم	1-2 هناك علاقة إيجابية بين مرونة المهارة و الطلاقة الفكرية
يعدل	الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (المرونة الذهنية والأصالة)
لا تعدل	1-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والمرونة الذهنية الأصالة
تعدل	1-2 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية الأصالة
يعدل	الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بعد (الطلاقة الفكرية)
لا يعدل	1-1 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة سلوك الممارسة والطلاقة الفكرية.
لا يعدل	1-2 الدور المعدل للاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية.

توجد فروق جزئية	أثر المتغيرات الديمغرافية على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
لا توجد فروق	أثر المتغير النوع على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
لا توجد فروق	أثر المتغير العمر على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
توجد فروق	أثر المتغير المؤهل العلمي على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
توجد فروق	أثر المتغير الخبرة العملية على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي

## الخاتمة

وتشمل النتائج والتوصيات

## مناقشة النتائج

### مقدمة :-

يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض اهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج علي ضوء البحوث السابقة ثم وضع الاثار النظرية والعملية المترتبة ، ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة الدراسات المستقبلية المقترحة واخيرا يتم اجراء الاستنتاج العام للدراسة .

تطابقت نتيجة الدراسة مع دراسة ( جمال زاهر 2016م) والتي توصلت الي ان هناك ارتباط ايجابي جزئى ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي . اما دراسة (عادل 2018م) اشارت الي الان وظيفة مرونة الموارد البشرية تشكل ركيزة اساسية للمؤسسات وان المؤسسات التي تتوافر فيه مرونة موارد بشري تتمتع بمزايا ابداعية. ودراسة(الخالدي 2012م) بينت نتائجها ان التميز في تقديم خدمة متميزة مدركة من الزبائن تاتي من خلال مرونة بشرية وخدمات ابداعية ذات طابع مختلف ونادر تساهم في استراتيجيات التميز في تحقيق اداء ابداعي .

بالنسبة للعلاقات بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد الاداء الابداعي :-

اختبرت هذه الفروض علاقة واثر ابعاد مرونة الموارد البشرية ( مرونة سلوك وممارسة و مرونة مهارة ) علي ابعاد الاداء الابداعي ( مرونة اصالة فكرية ومرونة ذهنية و مرونة طلاقة فكرية ) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم .

اوضحت نتائج التحليل الي ان ابعاد الاداء الابداعي تم حذف حساسية المشكلات نسبة لعدم المعرفة الكافية للعاملين فيما يتعلق بكيفية التعامل بحساسية حل المشكلات .

ولاثرء تلك العلاقات بالتحليل والتعبير والمناقشة مع الاستدلال بالدراسات السابقة يتم تناولها فيما يلي :-

فيما اشارت نتائج الدراسة الي وجود اثر ذو دلالة احصائية موجبة لابعاد لكل من بعدي (مرونة سلوك وممارسة بشكل جزئى، فيما يتعلق بابعاد مرونة الموارد البشرية عند اجراء التحليل العاملى الاستكشافى تم دمج بعدي (السلوك والممارسة)، ممايدل على عدم المعرفة الكافية بالنسبة للعاملين باعتبارها شئ واحد. وارجاع ذلك ان بعض المؤسسات الخدمية

(الشرطية) تاخذ القرارات والاجراءات التنظيمية وفق الهيكلية التنظيمية القانونية والذي قد ينتج عنه معوقات للاداء الابداعي .

كما اوضحت ( Sablet 2017 ) دراستها لابد من وجود مناخ يساعد في تطوير وتخطيط جيد للعمل للحد من معوقات الاداء الابداعي التي تساعد في تطوير الخدمات من خلال عمليات البحث والتطوير لمعرفة البئية الابداعية، ذلك التطوير لا تاتي الا من خلال ادارة موارد بشرية مرنة مما ينعكس علي مرونة السلوك والممارسة والمرونة الذهنية وطلاقة الافكار التي تحث علي التحسن المستمر لجودة الخدمات بصورة ابداعية اذ يعد ذلك اساس مهم في دعم واسناد استراتيجية المؤسسة في مجال تقديم خدماتها .

علاقة اتجاهات العاملين في تعديل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي :-  
كما تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ووجود اثر ذو دلالة احصائية موجبة وقوية في تعديل العلاقة بين ابعاد مرونة الموارد البشرية ( مرونة سلوك وممارسة ومرونة مهارة والاداء الابداعي وابعاده (مرونة ذهنية ومرونة اصالة ومرونة طلاقة الفكرية) في المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم وكانت النتيجة مدعومة كليا ، وان هناك اثر ايجابي لاتجاهات العاملين علي مرونة الموارد البشرية . وترجع الدارسة ذلك الي ان تدريب وتطوير العاملين واستخدام الاجهزة التقنية المتطورة والمحاولات المستمرة التي تقوم بها المؤسسات الخدمية لتطوير عملها من خلال فهم حاجات واتجاهات العاملين وتعديل سياسة ادارة الموارد البشرية التي تتصف بالمرونة والعمل بوظائف ابعاد مرونة الموارد البشرية وتعديل سياستها من اجل ممارسة العاملين اعمالهم بحرية وثقة وتجسيد اتجاهاتهم الي خدمات متطورة ومنقمة والذي لابد ان ينعكس في العمليات الخدمية المقدمة بهدف الحصول علي رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها . فبما ان العاملين هم المورد الاساسي لبقاء المؤسسة ، فبفقدانهم قد تصل المؤسسة الي الاضمحلال او الفشل .

جات هذه النتيجة موافقة مع نتيجة العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة(جواد 2015 م) التي اظهرت في نتائجها بان اتجاهات العاملين تلعب دورا مؤثرا بين ابعاد مرونة الموارد البشرية ( مهارة وسلوك ومخاطرة ودعم الافكار الجديدة من الطلاقة ةالاصالةالتي تعزز الابداع .

اما دراسة الهادي (2013 م ) اشارت نتائج الدراسة الي ان اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية حيث انه لاثر المباشر في تحقيق الاداء الابداعي من خلال تطوير اتجاهاتهم وتدريبهم والحث علي تجد يد الافكار والمخاطرة مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تنفرد بها عن بقية المؤسسات التي تقدم خدماتها بطريقة تقليدية.

اما دراسة ( التترة 2013م ) اظهرت النتائج بان اتجاهات العاملين ذو دلالة احصائية طردية وموجبة بين مرونة المهارة والاداء الابداعي حيث اثبتت ان هناك تاثير معنوي لبعد مرونة المهارة علي بعد مرونة الطلاقة الفكرية وان هنالك علاقة ايجابية قوية بين مرونة السلوك والممارسة والاصالة الفكرية .

الا ان الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسة اعلاها ان اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين بعد المهارة والمرونة الذهنية والاصالة كبعدي في الاداء الابداعي ذو تاثير منخفض . ويعتبر وجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ، وتري الباحثة ان وجه الاختلاف يرجع الي اختلاف عينة المجتمع ومكان العينة ونوع العينة بين الدراستين .

#### التأثيرات:- النظرية :-

هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي ناقشت اتجاهات العاملين كمتغير معدل بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم علي اساس نظرية الموارد وبالتالي تنثري نظرية الموارد وتوفر منظورا جديدا للكشف عن علاقة مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي واتجاهات العاملين ، كذلك قامت هذه الدراسة بتوسيع استخدام نظرية الموارد في سياق العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي . وتاتي ايضا الاهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم مرونة الموارد البشرية وانعكاساته علي الاداء الابداعي وايضا من خلال معرفة الدور الذي تسهم اتجاهات العاملين في الشركات ومؤسسات القطاع لخدمي بولاية الخرطوم ، وبالتالي انعكاسه علي تميز المؤسسات ، ايضا التعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليها ، واطهرت النتائج ان اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي .

تركز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز علي النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات ، حيث اتضح ان اتجاهات العاملين يعتبر متغير معدل قوي للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي.

اخيرا وجدت هذه الدراسة ان نظرية الموارد د تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقة في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا . ويمكن اضافة متغير وسيط لتلك النظرية بغرض توسعتها حتي تعبر متغيرات الوسيطة اكثر شمولا .

### مضامين الدراسة التطبيقية .:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدي اهمية تثبيت توجيهات استراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بالخرطوم الي التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه المؤسسات الخدمية السودانية في اللحاق بعصر التكنولوجيا ، وهي تحتاج الي استراتيجية ذات طابع مرن ، والتي تساعد المؤسسات في تحسين اداءها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الاداء ، كما ان توافر مرونة الموارد البشرية تساعد المؤسسة في تحديد مدي ملائمة قدرتها التنافسية في المجال التي تعمل فيه . نتائج الدراسة لها دلالة واضحة لممارسات مرونة الموارد البشرية اولا ثم التاكيد علي دور اتجاهات العاملين في تقوية العلاقة بين تغيرات مرونة الموارد البشرية وابعادها والاداء الابداعي وابعادها قيد الدراسة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة . ويجب علي مدراء تلك المؤسسات محاولة تطوير قدراتهم باستخدام مرونة الموارد البشرية بابعادها حتى يتم تحقيق الاداء الابداعي وتحقيق الاداء المؤسسي المرجو .

ايضا اوضحت الدراسة ان توافر مرونة الموارد البشرية والعمل بكل وظائف ابعادها تقود الي اداء بداعي حيث ان ارتفاع مستوي سلوك وممارسات مرونة الموارد البشرية تؤثر ايجابا علي علي الاداء الابداعي .

هذه الدراسة توضح لمتخذي القرارات ان اتجاهات العاملين تسهم اسهاما قويا في تقوية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي ، يتوجب علي المؤسسات ضبط واعادة تخصيص الموارد في الوقت المناسب من اجل التكيف علي نحو فعال للتغيرات التي تحدث للمورد والتنسيق من خلال توظيف مرونة الممارسة وفهم والسلوك باعتبارهما ابعاد مرونة الموارد البشرية والتي بدورها تحسن وتحث للابتكار والمرونة الذهنية والطلاقة الفكرية والاصالة الفكرية ، مما يجسن اداء المؤسسات المبحوثة بتميز وابداع في تقديم الخدمات .

## محددات الدراسة .:

من الصعوبات التي واجهت الدراسة ، عدم موافقة بعض مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم قيد الدراسة بالسماح بتوزيع الاستبانات عليهم شخصيا حيث يتم تسليم الاستبانات للادارات المختصة بالبحوث وتعهدت بعملية التوزيع هذا بدوره ادي الي تقليل نسبة استرجاع الاستبانات .

اختصر تطبيق هذه الدراسة علي مؤسسات القطاع الخدمي فقط وبالتالي هذا قد يحد من تعميم النتائج علي المؤسسات في القطاعات الاخرى .

تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد علي نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة علي اسئلة الاستبيان حسب نمطه واسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات محددة مسبقا .

## الدراسات المستقبلية .:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فان البحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية ، التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي كالاتي :

1- اعادة تطبيق نفس الدراسة علي القطاعات الاخرى ، منظمات اخري ، صناعية او تجارية .

2- اجراء مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخدمي السوداني .

3- اعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة علي شركات او مؤسسات اخري .

4- استخدام نفس الدراسة وبنفس المتغيرات ولكن مع اضافة ابعاد داخلية لمرونة الموارد البشرية .

5- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة لدراسة مدي تاثيرها علي العلاقة بينها .

## التوصيات :-

التأكد علي الاهتمام من ممارسة مرونة الموارد البشرية من قبل مؤسسات القطاع الخدمي السودانية من خلال العمل بوظائف مرونة الموارد البشرية وابعادها التي تؤدي الي الابتكار والابداع في تسير المؤسسة والمخاطرة في اتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات والمصالح بالمؤسسة لما لها من اثار واضحة علي الاداء الابداعي لتلك المؤسسات وديمومتها.

عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي وبناء علي نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاتي :

1- الاهتمام والوعي بضرورة زيادة الوعي باهمية منهج مرونة الموارد البشرية لدي منظمات الاعمال والقطاعات الخدمية العامة وتأكيد دورها في تطويرها .

2- توفير المناخ الابداعي استجابة لما يشهده الاقتصاد العالمي من تحولات وان تتبع المؤسسات الخدمية السودانية بداعية لتنمية المهارات والابتكارات وتشجيع الافكار المتجددة لدي المدراء وتطوير القواعد والاجراءات بصورة تحسن بيئة الابداع باعتباره عنصرا مهما لضمان استمرارية نموها .

3- ان تحقيق اداء ابداعي يتطلب من الادارة العليا بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي اهتماما اكبر بممارسة مرونة الموارد البشرية وفهم اتجاهات العاملين وتعزيزها ونقلها لتحقيق الاداء الابداعي .

4- الاهتمام بتدريب العاملين باساليب متطورة واستخدام الاجهزة الحديثة التقنية وضع الهياكل التنظيمية وفق التطور والمنافسة في البيئة الخارجية والمراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي وتجديد جميع الموارد لخلق اداء ابداعي .

5- استقطاب المبدعين وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين

6- وضع إستراتيجية مبني على معيار دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارة مؤهل قادرة على استثمار طاقتها الأبداعية في تطوير الأداء الوظيفي

7- العمل على إتباع الامركزية و تفويض السلطة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

- 8- عدم التردد في تطبيق الأساليب الجديدة و تحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الاخفاقات لما لهذا المرة من اهمية بالغة للإبداع وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبير من المخاطرة .
- 9- ضرورة إهتمام الادارات العليا بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة والتقنية المتطور من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية لزيادة إبداعهم .
- 10- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل و العمل الجماعي وصنع القرار الاداري بما يشجع الإبداع .
- 11- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب مرنة الموارد البشرية لتطوير الأعمال لما لذلك من آثار إيجابية على الأبداع.
- 12- تفعيل نظام الحوافز علي أسس و معيار مهنية تتضمن التميز والإبداع .

## الخاتمة:

هدفت الدراسة الي اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واثرها علي الاداء الابداعي في ظل اتجاهات العاملين كمتغير معدل من خلال استخدام نظرية الموارد ( RBV ) كاساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والاجابة علي اسئلتها الفرعية ، حيث توصلت الي ان مرونة الموارد البشرية تؤثر ايجابا علي الاداء الابداعي لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم وان اتجاهات العاملين تعدل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي جزئيا ما بين (مرونة المهارة ) و(مرونة ذهنية ومرونة اصالة فكرية ) حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي للشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يمكن ان يحسن من الاداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية .

## قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع و المصادر

### المراجع والمصادر العربية:

القران الكريم:

أولاً الكتب :

1. ابراهيم، عبد الستار(2003) إدارة الإبداع وتحديات العولمة ( من منظور نفسي - سلوكي).
2. ابن منظور ، أبو الفضل، ( 1989 ) ، لسان العرب ، القاهرة . مصر ، 174.
3. ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل ( لسان العرب، ط ) 3 ، دار صادر، بيروت 1994م.
4. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج3 بيروت : دار بيروت، 2000م.
5. ابو المجد، محمد جمال ، 2008 ، ( التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية) دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
6. احمد ابراهيم ابو سن ، ادارة الموارد البشرية ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة 2007م ، ص5.
7. جروان، فتحي ،( الإبداع مفهومه \_ معاييرهِ \_ نظرياته \_ قياسه \_ تدريبه \_ مراحلهِ \_ العملية الإبداعية ) ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002م.
8. جوثان سميلانسكي ، ترجمة هند راشد ، ادارة الموارد البشرية ، كنوز للنشر والتوزيع ، 37 شارع فصر النيل ، القاهر ، مصر العربية 2012 م .
9. دويدار ، علم النفس الاجتماعي ، اصوله ومبائنه الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 2006 .
10. رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث،. 2002

11. السيد علي ، قياس الاتجاهات الاجتماعية ، القاهرة ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع 2010م .
12. شتا السيد علي ، قياس الاتجاهات الاجتماعية ، القاهرة ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع 2010م .
13. الصافي، عبدالله . التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، جدة ، مطابع دار البلاد 1997م .
14. الطيب، حسن أبشر ، " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري " مجلة الإدارة العامة، ع59 ، الرياض، 1988م .
15. العديلي ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الرياض معهد الإدارة العامة ، 1995م .
16. اللوزي، موسى سلامة وحمود، خضير كاظم ، 2008 ، مبادئ ادارة الاعمال الطبعة الاولى ، اسراء للنشر والتوزيع ، عمان
17. محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، دار وائل للنشر عمان الاردن و 2002م .
18. مصطفى، ابراهيم وآخرون . المعجم الوسيط ، إستانبول، دار الدعوة، 1989م .
19. مصطفى، احمد السيد ، 2005 ، ( المدير ومهاراته السلوكية ) الجمعية العربية للدلالة القاهرة.
20. منصور، أحمد . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1989م
21. نجم ، عبود نجم ، 2003 ، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
22. النمر، سعود محمد (1992) ، الإبداع الإداري ، دراسة سلوكية ، المدير العربي (117).

## الرسائل العلمية :

1. محمد الزيدان ، اتجاهات العاملين نحو اتصالات الاعمال في شركات الاتصالات في الاردن ، جامعة محمد بو ضيف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنصير ، الجزائر ، رسالة لنيل الدكتوراة 2015م ، منشورة .
2. احمد مخلوف ، مرونة الموارد البشرية ودورها في منظمات الاعمال ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة ، محاسبة ، تخصص معايير محاسبة دولية ، جامعة الجزائر ، منشورة 2009م.
3. احمد مخلوف الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال . رسالة لنيل درجة الدكتوراة ، محاسبة ، تخصص معايير محاسبة دولية ، جامعة الجزائر ، رسالة منشورة ، 2009م).
4. جبر ، عبد الرحمن ( 2012 ) ، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير منشورة مقدمة في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية في غزة.
5. خالد سعد عائض العتيبي ، اتجاهات الطلاب والطالبات نحو مرتكبي الجرائم ، مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص رعاية صحة نفسية ، للحصول علي درجة الدكتوراة 2004م.
6. روان بلسم عبد الشريف . اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعليم والاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الاردنية . جامعة الشرق الاوسط ، دراسة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال 2015م
7. فانت نهاد جواد ، تاثير المناخ الابداعي للاداء المتميز خلال ادارة الذات ، دراسة الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية ، العراق ،

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادلة الاعمال ، رسالة منشورة 2015م رقم  
. 6341

8. فدوي عبد المجيد عبيدات ، اتجاهات العاملين نحو اداء وحدات شؤون الموظفين في  
المؤسسات العامة بالاردن ، الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا ، كلية ادارة  
الاعمال الجامعة الاردنية ، الموسوعة الشاملة ، رسالة منشورة علي  
WWW.ISLAMPORT.COM لنيل درجة الماجستير المحاسبية .

9. قدور ، بديدة (2013م)، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين علي تحقيق الرضا الوظيفي  
داخل المؤسسات" ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سنوطراك قسم التتقيب قدمت هذه  
الدراسة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير / تخصص إدارة اعمال -  
فرع علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي  
مرياح ورقلة - الجزائر

10. مريم بنت عبد الله بن سؤاد النحوية ، اتجاهات العاملين في قضايا الجانجين  
بمحافظة مسقط ، نحو العوامل المسهمة في جنوح الاحداث ، جامعة نزوي ، كلية  
العلوم والاداب قسم الدراسات الانسانية ، رسالة منشورة، 2013م .

11. همشري، عمر ". معيقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة  
بالأردن" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1994م.

## المجلات والندوات العلمية :

1. ناظم جواد الزبيدي ، دور المرونة التنظيمية وانعكاسها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء المالي ، رسالة لنيل درجة الماجستير ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 94 ، المجلد 212 ص 53-542 2016م.
2. اثير حسبو اسحق ، دور ابغاد المناخ التنظيمي في تطوير الابداع الاداري في المنظمات الصناعية ، دراسة استطلاعية في عينة منالعاملين في شركة العامة للادوية ، محافظة نينوي ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية المجلد 18العدد26، 2012م.
3. اكرم عبد المجيد وآخرون ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية ، دراسة حالة ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 6 العدد4 ، ص19. 2016م
4. أيوب، نادية " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية " مجلة الإدارة العامة، مج40 ، الرياض، 2000م..
5. بسام التترة ، قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة لتقويم الاداء في شركة عاملة في صناعة الادوية المجلد29 ، العدد 2، 2013 م .
6. ثائر بدر ، اتجاهات العاملين الادارين نحو كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي لمستشفيات القطاعين الحكومي والخاص بحث ميداني مقارنة في مدينة دمشق ، مجلة جامعة البعث المجلد 39، العدد7 ، 2017 .
7. جواد عالية ، عماد سيف الدين ،(2013)" اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون
8. جواهر عبد الهادي محمد ، اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب علي الاداء الابداعي دار المنظومة ، مجلة الرواد في قواعد المعلومات العربية ، كلية العلوم

- الاقتصادية والتجارية ، تخصص تسير الموارد البشرية مزكرة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير 2014م.
9. حامد نور : راييس ، وفاء ، اهمية قياس الاداء الابداعي في بطاقة الاداء المتوازن ، جامعة محمد خفير ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة ، مجلة الاقتصاديات المالية ، البنكية وادارة الاعمال ISSN2335-118 - S.l.n01-2018 .
10. حسن ، رواية(2000) ، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية الاسكندرية.
11. حسن وليد حسين ، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ، مجلة المنصورة ، العدد 25 ، 2016م.
12. حسناوي ابراهيم ، اثر عملية الابداع علي تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية (مؤسسات صغيرة ومتوسطة )، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ن المجلد 10 العدد 3 ، 2014 م . رسالة منشورة .
13. خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ط2 ، عمان الاردن ص3735 2005 (كتاب)
14. خالد يوسف الزغبى ، قياس اتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تنبئ السلوك الابداعي ،دراسة ميدانية علي شركة كهرباء محافظة اربد ، مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، ص 65 (2005م).
15. خليفة ، عبد اللطيف محمد ، الدوافع والانفعالات ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار الزهراء 2011م.
16. روشكا، ألكسندرو . الإبداع العام والخاص، (ترجمة) ، أبو فخر، غسان الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989م.
17. الزغبى، فلاح ، الجريري ، عبد العزيز“ . دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبل)

- "بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا تموز 2008م.
18. الزعتري، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في استراتيجية المصارف الاسلامية ، فلسطين ،رسالة دكتوراة ، جامعة الشرق الاوسط ،مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 53 ،العدد 1 ، 2003 ،ص25-27.
19. سماحة، كامل " الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية " مجلة دار التربية ، عدد 127 قطر،1998م
20. السمراي، مهدي" التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية "المجلة العربية للتربية ، مج 4 تونس ،1994م.
21. سناء جميل النوايسة، محمد عبد الرحمن ، تغيرات اتجاهات العاملين في القطاع الحكومي الصحي نحو كبار السن وعلاقة ذلك بالمنغيرات الديمغرافية ، مجلة العلوم العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 3 ، العدد2، يوليو 2012م .
22. صبرينة حديدان ، اهمية دراسة اتجاهات العاملين لتقليل من المقاومة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة كنموذج عن التغيير التنظيمي ، مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، العدد6 2011م .
23. عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال ، مجلة علمية محكمة ، تصدر عن الاكاديمية العربية الامريكية للعلوم والتكنولوجيا . [www.amarabac.com](http://www.amarabac.com) المجلد العدد19 2015 ص159-176.
24. عبد الوهاب وأبن زينب ( 2010 ) ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة ، الملتقى الدول حول الإبداع والتغير في المنظمات الحديثة ، البليدة -الجزائر مايو.

25. العدل، عادل " . الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الإبتكاري" دراسات تربوية، مج 10 ، القاهرة، 1995م.
26. عساف ، عبد المعطي " . مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " مجلة الإداري، العدد ع 62 ، معهد الإدارة العامة مسقط ، عمان، 1995م.
27. علي حسون الطائ ، اثر مرونة الموارد البشرية في اداء فؤق ، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،مجلة كلية التراث الجامعية المجلد 35 ،العدد20 .
28. عيد ، سيد ، " ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص33 ، القاهرة من 17- 21 فبراير 2008 م ، جمهورية مصر العربية.
29. محمد تركي البطانية ،اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية علي الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرينفي البنوك التجارية الاردنية ، محافظة اربد ، مجلة العلوم الادارية ، مجلد 43 ، العدد، 2016م .
30. المدهون ، موسى توفيق ، 1999 ، (نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة ) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة م 13-24.
31. هيجان ، عبدالرحمن أحمد . (1999) . معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية مجلة الإدارة العامة، مج (39) ، ع (1).
32. وائل محمد صبحي ادريس ، اختبارالمرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكيد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية . دراسة عينة بشركة تصنيع ادوية بالاردن ،المجلة العربية للادارة مجلد 33، العدد 1، يونيو 3013 م .

المصادر الإنجليزية :

1. Adel Mohamed Ali Shurbagi1 & Ibrahim Bin Zahari, The Mediating Effect Of Organizational Commitment On The
2. Akhatar Mahood, The Impact Of High Performance Work System On Employee ,Etime,HRF.
3. Ali Javed, Flexible Human Resource Management, And Firm, Innovativeness, Journal, Of Human Resource Management , Vo Xxno1, 2017.
4. Anil Kumar Singh, A Study Of Hrm Practices And Organizational Culture In Selected
5. Crossan & Apaydin(2010) ,A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies .September.
6. Dansion R. 2000 , the handbook of organizational culture London , Wiley.
7. Duffy , Jan (2000) ment : To be or not to be?”.
8. Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment And CEO Values, Okan University, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social And Behavioral Sciences 24 (2011) 1560–1573.
9. Elisabeta–Emilia Halmaghi & Lucian Blaga, The Organization's Internal Environment And Its Importance In The Organization's Development, Land Forces Academy & Sibiu University,

Romania, International Conference Knowledge-Based Organization vol. Xxiii No 1 2017

10. Esra Akta, Isik Çiçek, & Mithat Kiyak, The Effect Of Organizational Culture On Organizational.
11. Gemal Zehir , Effect Of HRM Practce On Innovation Performance,, The Mediating Role Of Globbal Capabilities , Social And Behavioral Seiences ,235,2016, 797 -806 , Procedia.
12. Houston *et al* (undated study) ,Fostering Organizational Innovation, George Washington University School of Business .
13. <http://www.biomedcentral.com/1472-6947/12/135>.
14. Isabel Cristin Scafuto,The Influence Of Human Resource Flexibility On Organizational Learning 16eroma Erican Meeting And Strategic Management, Brasil ,13\14 ,14\11\2017
15. Jin Chan, Weizili. the Relationship between Flexible Human Resourcer Manæ r Prise Innovation Performance, HAL, 1d.Hal 0132499, June, 2016 NO 4..
16. Katz. D .The Functional Approach to the Study of Attitude .In.Beisecker.T.D. Et .Al The Process Of Some Influe Nce :Reading In Persuasion Newjersey : . Prentice-Hall.
17. Kirstie Mason, (2017). The Impact Of HR Practices On Employee Motivation And Performance, Cardiff Metropolitan University.

- 18.** Mary M. Crossan and Marina Apaydin, A Multi–Uimensional –  
 ramework of Orgnaizational Innovation:A Systematic Review of  
 the Literature,P14, Journal of Management Studies .September  
 2010
- 19.** Nal Innovation: Assessing The Mediating Role Of Knowledge  
 Management Effectiveness, University Of Sains, Chen G (1)  
 Ling Tan And Aizzat Mohd Nasurdin, (2011).Human Resource  
 Management Practices And Organizationalmalaysia, Penang,  
 Electronic Journal Of Knowledge Management, Volume 9,  
 Issue, 2.
- 20.** Nigar and Alper 2010 , Nigar Cakar & Alper Erturk 2010 ,  
 comparing innovation capability of SME, journal of small  
 business management.
- 21.** Organizations In India, University Of Delhi, Sri Aurobindo  
 College, A Paper Presented At The Tenth International  
 Conference On Millennium Development  
 Goals: Challenges And Perspectives Held In Gödöllő, Hungary,  
 On 23–26 June, 2009.
- 22.** Patterson *et al*(undated study), Characteristics & Behaviours of  
 Innovative People in Organisations , Literature review A paper  
 prepared for NESTA Policy And Research Unit (NPRU), City  
 University, London.
- 23.** Relationship Between Job Satisfaction And Organizational  
 Culture, Faculty Of Economics, Azzaytuna University, Tarhunah,

Libya, International Journal Of Business Administration Vol. 5,  
No. 6; 2014.

24. Roxanne Zolin, Human Resource Flexibility And Strong Ties In  
Interpersonal Teams, Queen Land University Of  
Technology(2010)
25. Shoko Hanedaa, Faculty Of Commerce, Chuo University, And  
Keiko Itob, School Economics, Senshu, Japan. Tokyo, Japan,  
Organizational And Human Resource Management And  
Innovation: Which Management University Practices Are Linked  
To Product And/Or Process Innovation? Journal Of Research  
Policy 47(2018) 194–208.
26. Sumita El, Al, Hrflexibility Mediates The Infuence Of  
Enviornment Al Dynamism Of Frim Lerformance. The Inernational  
Of Human Resource Management , Volume 21,2010 ,Issue 8.

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع : إستبيان

أحيط سيادتكم علماً بأنني أجري بحثاً لنيل درجة دكتوراة الفلسفة فى الإدارة العامة أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التى تهدف للتعرف على " أثر مرونة الموارد البشرية على الإداء

الإبداعي فى ظل الدور المعدل لإتجاهات العاملين "

عليه أستسمحكم فى بعض دقائق من وقتكم الغالى ، أرجو شاكراً منكم قراءة عبارات الإستبيان المرفقة بتمعن ورؤية ومن ثم الإجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية ، كما أرجو تعاونكم السخي فى ملء هذه الإستبانة وفى دعم البحث العلمى بالإجابة عن أسئلة الإستبانة بمعلوماتكم القيمة.

علماً بأن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط وسوف نرودكم بالنتائج التى يتوصل إليها البحث إن رغبتم ، آملاً أن تحظى هذه الإستبانة بعنايتكم وإهتمامكم الفائق.

شكراً على حسن تعاونكم معي ،،،

رجاء عبدالغفار

الباحث

Email:ragoo7043@gmail.com

ت : 0912270043

القسم الأول : المعلومات الشخصية والمهنية:

فضلاً ضع علامة (√) امام العبارة التي تراها مناسبة .

(1) الجنس :

أنثى	ذكر	النوع

(2) العمر :

أكثر من 50 سنة	من 30 إلى 50	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية

(3) المؤهل العلمي :

فوق الجامعي	جامعي	قبل الجامعي	المؤهل العلمي

(5) الخبرة العلمية :

أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

**القسم الثاني :** الاسئلة المتعلقة بقياس مرونة الموارد البشرية من خلال محاور مرونة المهارة، مرونة السلوك ، مرونة الممارسة ،نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ماترونه مناسباً .  
فضلاً ضع علامة (√) امام الخيار الذي يناسب رايك من بين الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
<b>محور مرونة المهارة : المصدر : ( أثير محمد ، 2013 ) (ESFAHANI el al ، 2017)</b>					
1-					تعمل مؤسستنا على تدوير العاملين بين الوظائف
2-					يستطيع العاملون إنجاز مجموعة واسعة من الوظائف
3-					يتكيف العاملون بالمؤسسة للوظائف الجديدة بسرعة عالية
4-					يحصل العاملون بالمؤسسة على المهارات الجديدة بسرعة عالية
5-					يستطيع العاملون وضع المهارات الجديدة موضع التطبيق بسرعة عالية.
<b>محور مرونة السلوك : المصدر : (ESFAHANI el al ، 2017)</b>					
1-					يتكيف العاملون بالمؤسسة الى متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة .
2-					يمتلك معظم العاملون مرونة التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
3-					يبدي العاملون مرونة في سلوكياتهم لتلبية متطلبات العمل.
4-					يغير العاملون في المؤسسة من عادات عملهم كلما أستدعت بيئة العمل لذلك.
5-					يتم في المؤسسة تجاوز الاخطاء غير المقصودة وتعامل معاملة فرص التعلم.
<b>محور مرونة الممارسة : المصدر : (أثير محمد ، 2013)</b>					
1-					تساعد مرونة الممارسات في الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.

					تعمل المؤسسة على تعديل نظامها في الموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل.	-2
					تعمل المؤسسة على إجراء تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لإحداث المؤاتمة مع متطلبات بيئة العمل.	-3
					تتصف ممارسات الموارد البشرية بمؤسستنا بصفة عامة بالمرونة.	-4

القسم الثالث : الاسئلة المتعلقة بقياس الاداء الإبداعي للعاملين من خلال محاور المرونة  
الذهنية ، الأصالة ، الطلاقة حساسية المشكلات، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ماترونه  
مناسباً .

فضلاً ضع علامة (√) امام الخيار الذي يناسب رايك من بين الخيارات الموضحة أمام كل  
عبارة في الجدول أدناه .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
<b>محور الاصاله : المصدر : ( شبلي السويطي ، 2007م )</b>						
					ينجز العاملین مايسند لهم من أعمال بأسلوب متجدد.	-1
					نستخدم منهجية التفكير العلمي في طرح الأفكار النادرة.	-2
					نحرص على تقديم الافكار الجديدة للعمل بمؤسستنا.	-3
					مؤسستنا تساعد على تطوير والإبتكار وتشجيع المبدعين.	-4
<b>محور الطلاقة الفكرية : المصدر : ( مصدر آخر )</b>						
					نرى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	-5
					نرى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	-6

					7- : نى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحدة للدلالة على فكرة.
					8- : نى القدرة على التفكير السريع فى الظروف المختلفة.
					9- : نى القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها فى كلمات مفيدة.
<b>محور المرونة الذهنية : المصدر : ( موسي وصفاء ، 2014م )</b>					
					10- : يهتم بالآراء التى تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين.
					11- : نسعى للحصول على الأفكار التى تساهم بحل مشاكل العمل.
					12- : نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا.
					13- : نمتلك القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					14- : ننوع فى أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع.
					15- : ننظم الأفكار ونربطها وفق خطط استراتيجية معينة .
<b>محور حساسية المشكلات : المصدر : ( موسي وصفاء ، 2014م )</b>					
					16- : لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائى بل حسب دراسة مستفيضة.
					17- : يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.
					18- : نحصل على معلومات مفصلة قبل بدأنا بالعمل الجديد.
					19- : فى مؤسستنا يشجع على العمل الجماعى فى حل المشكلات.
					20- : فى مؤسستنا يستخدم منهجية التفكير العلمى فى حل المشكلات.
					21- : نبحث عن البدائل الجديدة لحل المشكلات بدلا من

القسم الرابع : الاسئلة المتعلقة بقياس اتجاهات العاملين ، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ماترونه مناسباً .

فضلاً ضع علامة (√) امام الخيار الذى يناسب رايك من بين الخيارات الموضحة أمام كل عبارة فى الجدول أدناه .

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
محور : اتجاهات العاملين المصدر : (موسي وريتا ، 2017)					
22-					أنا سعيد بالخدمات التى تقدمها مؤستى التى عمل معها حالياً .
23-					أحساسى إيجابى ناحية العاملين بالمؤسسة التى أعمل معها .
24-					شعر عموماً بالراحة التامة اتجاه خدمات نظام الموارد البشرية .
25-					يوجد إلتزام بإجراءات والقواعد المحددة من المؤسسة فى أسلوب العمل .
26-					أفضل ان تعتذر المؤسسة التى أعمل معها عند الخطأ أثناء تقديم الخدمة .

#### وصف الاستبانة :-

ارفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث، تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة ، واحتوت الاستبانة علي قسمين :

الاول : تضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، حيث احتوت ذلك الجزء علي بيانات حول النوع، الفئة العمرية المؤهل العلمي ، الخبرة العملية .

#### ثانيا : مقياس الاستبانة

اما مقياس الاستبانة فقد تم تحديد البنود التي سوف تستخدم لقياس متغيرات الدراسة في الاستبانة المصممة وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة بالبحوث والوراق العلمية المنشورة في

دوريات علمية محكمة ، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل بند فيها ، ومن ثم اعطاء وزن لكل درجة.

درجات ليكرت الخماسي المستخدم في اداة الدراسة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

درجة اعتمادية الاداة المستخدمة في الدراسة :- درجة اعتمادية الاستبانة باستخدام معادلة الفا كرونباخ .:

وكانت النتيجة لجميع المتغيرات لدرجة اعتمادية الفا كرونباخ 94.4

الجدول اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م .

الفا كرونباخ	العبارات	المتغيرات	
73.7	5	مرونة مهارة	مستقل
76.9	5	مرونة سلوك	
80.9	4	مرونة ممارسات	
85.7	10		متغير معدل
85.4	المتغير	الاصالة الفكرية	متغير تابع
80.3	4	الطلاقة الفكرية	
85.8	4	المرونة الذهنية	
61.4	4	حساسية المشكلات	

## ملحق رقم (2)

### قائمة باسماء محكمين الاستبيان

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	أ.د علي عبدالله الحاكم	بروفيسور	السودان
2	أ.د عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان	بروفيسور	النيلين
3	د.نورالدين كباشي	استاذ مشارك	النيلين
4	د. عبدالسلام ادم	محاضر	السودان
5	د. محمد مصطفى عثمان	محاضر	قاردن سيتي

### ملحق رقم (3)

#### Frequency Table

##### النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	155	52.4	52.4	52.4
	انثي	141	47.6	47.6	100.0
	Total	296	100.0	100.0	

##### العمر سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقلمن 30	89	30.1	30.1	30.1
	اقلمن 30-40	131	44.3	44.3	74.3
	اقلمن 40-50	70	23.6	23.6	98.0
	اقلمن 50 فاكثر	6	2.0	2.0	100.0
	Total	296	100.0	100.0	

##### المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قبيل الجامعي	24	8.1	8.1	8.1
	جامعي	161	54.4	54.4	62.5
	فوق الجامعي	108	36.5	36.5	99.0
	اخرى	3	1.0	1.0	100.0
	Total	296	100.0	100.0	

##### الخبرة العملية سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقلمن 5	93	31.4	31.4	31.4

5 واقلمن 10	126	42.6	42.6	74.0
10 واقلمن 15	47	15.9	15.9	89.9
15 فاكثر	30	10.1	10.1	100.0
Total	296	100.0	100.0	

## Factor Analysis

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1153.902
	df 45
	Sig. .000

### Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2
Sig. (1-tailed)							
A1		.000	.000	.000	.000	.000	.000
A2	.000		.000	.000	.000	.000	.000
A3	.000	.000		.000	.000	.000	.000
A4	.000	.000	.000		.000	.000	.000
A5	.000	.000	.000	.000		.000	.000
B1	.000	.000	.000	.000	.000		.000
B2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
C1	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
C2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
C4	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.573
A2	1.000	.452
A3	1.000	.596
A4	1.000	.474

A5	1.000	.464
B1	1.000	.798
B2	1.000	.780
C1	1.000	.576
C2	1.000	.487
C4	1.000	.541

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.737	47.367	47.367	4.737	47.367	47.367
2	1.004	10.045	57.412	1.004	10.045	57.412
3	.863	8.626	66.038			
4	.692	6.921	72.959			
5	.618	6.179	79.139			
6	.547	5.475	84.613			
7	.533	5.330	89.944			
8	.385	3.854	93.798			
9	.328	3.284	97.082			
10	.292	2.918	100.000			

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
A3	.761	
C1	.744	
C4	.713	
A1	.712	
A4	.680	
C2	.678	
A5	.675	
A2	.672	
B2	.607	.641
B1	.626	.637

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
A1	.749	
A3	.732	
C1	.726	
C4	.714	
C2	.674	
A4	.649	
A5	.639	
A2	.604	
B1		.858
B2		.852

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with  
Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.881	.474
2	-.474	.881

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser  
Normalization.

**Component Score Coefficient  
Matrix**

	Component	
	1	2
A1	.254	-.156
A2	.137	.044
A3	.204	-.039



	H2	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	H3	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
D3	1.000	.584
D4	1.000	.494
D5	1.000	.612
G1	1.000	.756
G2	1.000	.812
H1	1.000	.622
H2	1.000	.636
H3	1.000	.531

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.928	49.098	49.098	3.928	49.098	49.098
2	1.119	13.989	63.086	1.119	13.989	63.086
3	.767	9.588	72.675			
4	.558	6.972	79.647			
5	.461	5.768	85.415			
6	.424	5.302	90.717			
7	.391	4.881	95.598			
8	.352	4.402	100.000			

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
D5	.778	
H1	.770	
H2	.762	
D3	.749	

H3	.690	
D4	.686	
G1	.620	.610
G2	.507	.745

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
H2	.786	
H1	.765	
D3	.738	
D5	.734	
H3	.722	
D4	.682	
G2		.893
G1		.822

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with  
Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	.895	.446
2	-.446	.895

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

**Component Score Coefficient  
Matrix**

	Component
--	-----------

	1	2
D3	.231	-.036
D4	.217	-.044
D5	.211	.020
G1	-.102	.558
G2	-.182	.653
H1	.244	-.049
H2	.267	-.100
H3	.251	-.109

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

**Component Score Covariance Matrix**

Component	1	2
1	1.000	.000
2	.000	1.000

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

## Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1156.104
	df 21
	Sig. .000

**Correlation Matrix**

		K1	K2	K3	K4	K5	K7	K8
Sig. (1-tailed)	K1		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	K2	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	K3	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	K4	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	K5	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	K7	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	K8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

**Communalities**

	Initial	Extraction
K1	1.000	.709
K2	1.000	.662
K3	1.000	.740
K4	1.000	.547
K5	1.000	.516
K7	1.000	.633
K8	1.000	.637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.445	63.498	63.498	4.445	63.498	63.498
2	.650	9.281	72.779			
3	.551	7.870	80.648			
4	.451	6.448	87.096			
5	.351	5.014	92.110			
6	.303	4.329	96.438			
7	.249	3.562	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
--	-----------

	1
K3	.860
K1	.842
K2	.814
K8	.798
K7	.796
K4	.740
K5	.718

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

**Rotated  
Component  
Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one

component

was

extracted.

The solution

cannot be

rotated.

**Component Score**

**Coefficient Matrix**

	Component
	1
K1	.189
K2	.183
K3	.194
K4	.166
K5	.162
K7	.179
K8	.180

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

**Component Score  
Covariance Matrix**

Component	1
1	1.000

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

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مرونة السلوك والممارسة	296	4.3695	.58569
مرونة المهارة	296	4.3328	.60499
المرونة الذهنية والاصالة الفكرية	296	4.3468	.58818
الطلاقة الفكرية	296	4.3615	.65825
اتجاهات العاملين	296	4.5999	.55467
Valid N (listwise)	296		

Scale: مرونة السلوك والممارسة

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	296	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	296	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

**Scale:** مرونة المهارة

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	296	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	296	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	2

**Scale:** المرونة الذهنية والاصالة

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	296	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	296	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.598	6

**Scale:** الطلاقة الفكرية

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	296	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	296	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	2

**Scale:** اتجاهات العاملين

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	296	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	296	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	7

### T-Test

### Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة الذهنية أو الاصالة الفكرية	ذكر	155	4.3376	.57357	.04607
	انثى	141	4.3570	.60572	.05101
الطلاقة الفكرية	ذكر	155	4.3419	.67601	.05430
	انثى	141	4.3830	.63986	.05389

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
المرونة الذهنية والاصالة الفكرية	Equal variances assumed	.080	.778	-.282	294	.778	-.01934	.06856	-.15427
	Equal variances not assumed			-.281	287.589	.779	-.01934	.06874	-.15463
الطلاقة الفكرية	Equal variances assumed	.434	.511	-.535	294	.593	-.04104	.07670	-.19199
	Equal variances not assumed			-.537	293.530	.592	-.04104	.07650	-.19160

## T-Test

	العمر سنوات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة الذهنية والاصالة الفكرية	اقل من 30	89	4.4944	.47237	.05007
	30 اقل من 40	131	4.3524	.52242	.04564
الطلاقة الفكرية	اقل من 30	89	4.4157	.53955	.05719
	30 اقل من 40	131	4.4084	.70657	.06173

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
المرونة الذهنية أو الأصالة الفكرية	Equal variances assumed	1.707	.193	2.055	218	.041	.14196	.06907	.00583	.27810
	Equal variances not assumed			2.095	201.044	.037	.14196	.06775	.00837	.27556
الطلاقة الفكرية	Equal variances assumed	4.443	.036	.083	218	.934	.00733	.08852	-.16712	.18179
	Equal variances not assumed			.087	214.975	.931	.00733	.08415	-.15854	.17321

**T-Test**

**Group Statistics**

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة الذهنية والإصالة الفكرية	قبلا لجامعي	24	4.4514	.52585	.10734
	جامعي	161	4.3188	.54275	.04277
الطلاقة الفكرية	قبلا لجامعي	24	4.4375	.53796	.10981
	جامعي	161	4.2919	.69722	.05495

**nt Samples Test**

t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المرونة الذهنية والإصالة الفكرية	Equal variances assumed	.050	.824	1.120	183	.264	.13255	.11830	-.10086	.36596
	Equal variances not assumed			1.147	30.773	.260	.13255	.11555	-.10318	.36828
الطلاقة الفكرية	Equal variances assumed	4.021	.046	.979	183	.329	.14557	.14863	-.14767	.43882
	Equal variances not assumed			1.186	35.639	.244	.14557	.12279	-.10355	.39470

## T-Test

**Group Statistics**

	الخبرة العملية سنوات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرونة الذهنية أو الإصالة الفكرية	أقل من 5	93	4.4606	.46391	.04811
	5 وأقل من 10	126	4.4524	.48938	.04360
الطلاقة الفكرية	أقل من 5	93	4.4839	.57791	.05993
	5 وأقل من 10	126	4.4365	.57960	.05163

**Independent Samples Test**

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

المرونة الذهنية والاصالة الفكرية	Equal variances assumed	1.284	.258	.125	217	.901	.00819	.06545	-.12080	.13719
	Equal variances not assumed				203.936	.900	.00819	.06492	-.11981	.13620
الطلاقة الفكرية	Eq				217	.550	.04736	.07914	-.10861	.20334
	Equal variances not assumed			.599	198.706	.550	.04736	.07910	-.10863	.20335



#### ملحق رقم (4)

### التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	126.222	34	.000	3.712
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	1170.434	45	.000	26.010

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.923	.875	.570
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.241	.385	.248	.315

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.892	.857	.919	.892	.918
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.892	.857	.919	.892	.918
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.096	.078	.114	.000
Independence model	.291	.277	.306	.000

٤

#### CMIN

CMIN

لابداعي

Model	NPA				
Default model	17	51.213	19	.000	2.695
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	880.129	28	.000	31.433

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.023	.953	.911	.503
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.226	.438	.278	.341

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.942	.914	.963	.944	.962
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.639	.653
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.076	.051	.101	.043

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.321	.303	.340	.000

### التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل اتجاهات العاملين

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	20.600	9	.015	2.289
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	923.796	15	.000	61.586

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.011	.977	.947	.419
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.225	.376	.126	.268

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.978	.963	.987	.979	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.978	.963	.987	.979	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.600	.587	.592
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.066	.028	.104	.210
Independence model	.453	.429	.478	.000

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A3 <--- F1	.870	.076	11.523	***	par_1
B1 <--- F2	1.000				
B2 <--- F2	.900	.100	9.034	***	par_2
C1 <--- F1	.875	.077	11.329	***	par_3
C4 <--- F1	.949	.084	11.241	***	par_4
C2 <--- F1	.730	.071	10.349	***	par_5
A4 <--- F1	.761	.076	9.993	***	par_6
A5 <--- F1	.808	.081	10.003	***	par_7
MEANHD <--- F1	.768	.078	9.846	***	par_9
MEANHD <--- F2	-.100	.079	-1.271	.204	par_10
A1 <--- F1	1.000				
A2 <--- F1	.769	.079	9.753	***	par_11

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A3 <--- F1	.883	.079	11.148	***	par_1
B1 <--- F2	1.000				
B2 <--- F2	.903	.099	9.107	***	par_2
C1 <--- F1	.901	.081	11.108	***	par_3
C4 <--- F1	.934	.088	10.585	***	par_4
C2 <--- F1	.732	.074	9.943	***	par_5
A4 <--- F1	.790	.080	9.931	***	par_6
A5 <--- F1	.836	.084	9.908	***	par_7
A1 <--- F1	1.000				
A2 <--- F1	.802	.082	9.749	***	par_9
MEANG <--- F2	.030	.109	.279	.780	par_10
MEANG <--- F1	.510	.094	5.415	***	par_11

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والطلاقة الفكرية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANG <--- MEANAC	-.236	.377	-.626	.531	
MEANG <--- MEANK	-.254	.384	-.662	.508	
MEANG <--- MEANKAC	.137	.091	1.505	.132	

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمرونة الذهنية الأصالة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANHD <--- MEANAC	.832	.263	3.167	.002	par_1
MEANHD <--- MEANK	.561	.267	2.100	.036	par_2
MEANHD <--- MEANKAC	-.072	.063	-1.144	.253	par_3

الدول المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANG <--- MEANB	.142	.397	.358	.720	
MEANG <--- MEANK	.524	.360	1.456	.145	
MEANG <--- MEANKB	-.006	.089	-.070	.944	

الدول المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة المهارة والمرونة الذهنية

الأصالة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANHD <--- MEANK	1.285	.273	4.707	***	
MEANHD <--- MEANB	.842	.301	2.793	.005	
MEANHD <--- MEANKB	-.165	.067	-2.441	.015	

## مقاييس نموذج الدراسة المعدل

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	.000	0		
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	676.065	10	.000	67.606

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.154	.461	.192	.307

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.475	.445	.506	.000

## نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

Covariance's: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANAC <--> MEANB	.189	.023	8.101	***	par_1
MEANAC <--> MEANK	.242	.024	10.291	***	par_2
MEANAC <--> MEANHD	.248	.025	10.064	***	par_3
MEANAC <--> MEANG	.183	.025	7.383	***	par_4
MEANB <--> MEANK	.157	.022	7.309	***	par_5
MEANB <--> MEANHD	.141	.022	6.359	***	par_6
MEANB <--> MEANG	.120	.024	4.987	***	par_7
MEANK <--> MEANHD	.212	.023	9.367	***	par_8
MEANK <--> MEANG	.171	.023	7.311	***	par_9
MEANHD <--> MEANG	.176	.025	7.123	***	par_10