

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم الدراسات التجارية



الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي  
(دراسة تطبيقية على عينة من العاملين ببعض المنشآت البترولية السودانية )

**The Moderating Role of Employees Empowerment in the Relationship between  
Human Resource Management Practice and Innovative Behavior**

(An applied study of Employees in selected Sudanese Petroleum Companies)

بحث تكميلي للحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور

بشارة موسى بشارة

إعداد الدارسة

فاطمة محمود حمد

2021/هـ1442م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② أَقْرَأْ  
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ  
مَا لَمْ يَعْلَمْ ⑤

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات (1-5)

## الإهداء

إلي من حملتني ثقلًا ... ووضعت أماً وما اشتكت .... بل كان صبرها ملجئ ...  
ترضعني الحنان .... كم سهرت وتعبت ... إليك أيتها الغالية أهديك الحصاد

### والدي الحبيبة

إلي من كان بدعائه سر نجاحي ... فعززني بأقوى سلاح من الجسارة  
فأصبحت بفضل ماضي العزيمة .. قوى الإرادة ... ذا صبر ...

### والدي العزيز

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من هم أقرب إلى من روحي إلى من  
شاركوني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

### أخوتي

تخونني الكلمات عندما أحاول ان اعبر عما بداخلي تجاهكم, لكني اثق انكم تعرفون... لكني  
فقط اقول: اتمنى لـ و لـ م نبتعد  
واقول : أني وجدت اجمل هدية في حياتي عندما رزقني الله بتلك الصداقات

### أصدقائي

ان كنت اخطأت بحقكم يوماً فأتمنى لو سامحتموني, وان كان قد حدث اي سوء تقاهم بيننا في  
اي وقت فأرجو لو نسيناه

### طلاب قسم الدراسات العليا

# الشكر والتقدير

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، على ما أنعمت عليّ من نعم لا تحصى، منها توفيقك إياي لإنتاج هذا العمل على درب البحث العلمي.

أتقدم بعظيم شكري لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا وقسم إدارة الأعمال. كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع الموظفين والمديرين والعاملين بالمنشآت البترولية لما قدموه لي من معلومات تخص الإستبانة. والشكر كل الشكر وفائق الإمتنان لمن تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة **الدكتور/ بشارة موسي بشارة**، وكان جهده كبيراً وملاحظاته قيمة وتوجيهاته سديدة جعله الله نبزاساً وأنعم عليه بوافر الصحة والعافية .

وكل الشكر لمن مد يد العون وساعد في إخراج هذا البحث بصورته النهائية. راجياً من الله العلي القدير أن يحفظهم أجمعين إنه سميع مجيب.

## المستخلص

هدفت الدراسة الي اختبار الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين لبعض المنشآت البترولية السودانية بولاية الخرطوم ، ركزت الدراسة علي تقييم واقع تمكين العاملين بالاضافة الي التعرف علي المفاهيم الاساسية لتمكين العاملين ودورها في ممارسات السلوك الابداعي. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم الإعتماد علي العينة الميسرة غير الاحتمالية حيث تم توزيع عدد(220) إستبانه إسترد منها (207) إستبانه وكانت جميعها صالحة للتحليل بنسبة إسترداد بلغت (94.9%) ولتحليل البيانات وأختبار الفرضيات تم الإعتماد علي الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعيه(SPSS) ونمذج المعادلات البنائية عن طريق برنامج (AMOS) أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في السلوك الابداعي تحديداً أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين بعدي الإستقطاب والتعيين وإكتشاف الفرص وبين تقييم الأداء وتطبيق الأفكار وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين بصورة عامة لايعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي ما عدا العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين) والسلوك الإبداعي(تطبيق الافكار، إكتشاف الفرص) علي ضوءها ما تم عرض من نتائج أظهرت الدراسة العديد من الاسهامات العلمية والعملية بالاضافة الي محددات الدراسة والبحوث المستقبلية .

## **Abstract**

The study aimed to examine the moderating role of employee empowerment in the relationship between human resource management practice and innovative performance among employees working for some selected Sudanese petroleum companies in khartoum state, the study focused on assessing the reality of employee empowerment in addition to identifying the basic concepts of employee empowerment and its impact on innovative behavior. The study used descriptive and analytical methods. The study employed non-probability convenient sampling. (220)questionnaires were distributed, out of which (207)were retrieved with a response rate of (94.9%). For data analysis and hypotheses testing the statistical package for social sciences (SPSS) and structural equations modeling using Amos were utilized.

The results showed a positive relationship between human resource management practice and innovative behavior, in particular the results revealed a positive relationship between the two dimensions of the recruitment, and selection and opportunities discovery and between performance evaluation and ideas application.

The results also showed that employee empowerment in general did not moderate the relationship between human resource management practice and innovative behavior, except for the relationship between human resource practice (recruitment and selection) and innovative behavior (ideas application, opportunities discovery).

Based on of these results the study showed theoretical and practical implications, in addition to the limitations and future studies.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسطة.
ب	إستهلال.
ج	الإهداء .
د	الشكر والتقدير.
هـ	مستخلص.
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات.
ك	قائمة الجداول.
م	قائمة الأشكال.
ن	قائمة الملاحق.
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	<b>1-1: الإطار المنهجي للبحث</b>
1	1-1-1 المقدمة:
2	2-1-1 مشكلة البحث
3	3-1-1 أهداف البحث
4	4-1-1 أهمية البحث
4	5-1-1 حدود البحث
5	6-1-1 مصطلحات البحث
6	7-1-1 هيكل البحث
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
8	<b>1-2 ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>



9	1-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
9	2-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية
10	3-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية
12	4-1-2 خصائص إدارة الموارد البشرية
13	5-1-2 مقومات إدارة الموارد البشرية
13	1-5-1-2 سياسة الإختيار
13	2-5-1-2 سياسات التدريب
<b>13</b>	3-5-1-2 سياسة تقييم الأداء
13	4-5-1-2 سياسة الصيانة البشرية
13	5-5-1-2 سياسة الإنضباط
13	6-1-2 أبعاد إدارة الموارد البشرية
14	1-6-1-2 تخطيط القوى العاملة
15	2-6-1-2 الإستقطاب والتعيين
<b>16</b>	3-6-1-2 التدريب
17	4-6-1-2 تقييم الأداء
18	5-6-1-2 الحوافز
20	<b>2-2 السلوك الإبداعي</b>
20	1-2-2 مفهوم الإبداع
20	2-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي
20	3-2-2 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي
21	4-2-2 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي
22	5-2-2 معوقات السلوك الإبداعي
24	6-2-2 متطلبات السلوك الإبداعي
25	7-2-2 مستويات الإبداعي الإداري
26	8-2-2 مراحل الإبداع
26	9-2-2 عناصر الإبداع
27	10-2-2 خصائص الإبداع
<b>28</b>	11-2-2 أبعاد السلوك الإبداعي
<b>28</b>	1-11-2-2 حل المشكلات بطريقة إبداعية

29	2-11-2-2 المخاطرة
30	2-11-2-3 توليد الأفكار
32	<b>2-3 تمكين العاملين</b>
32	1-3-2 مفهوم التمكين
33	2-3-2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
35	3-3-2 أساسيات تمكين العاملين
36	4-3-2 أهمية تمكين العاملين
39	5-3-2 مستويات التمكين
40	6-3-2 خصائص التمكين
41	8-3-2 متطلبات التمكين الإداري
42	9-3-2 خطوات تنفيذ تمكين العاملين
43	10-3-2 أدوات وتقنيات تمكين العاملين
44	11-3-2 مقومات تمكين العاملين
45	12-3-1 معوقات ممارسة التمكين
45	13-3-2 أبعاد التمكين
46	1-13-3-2 المشاركة في المعلومات
49	<b>2-4: العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>
49	1-4-2 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين
50	2-4-2 العلاقة بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي
51	3-4-2 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي
53	4-4-2 تعقيب الباحثة على فجوات الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>نظرية ونموذج ومنهجية الدراسة</b>	
54	1-3 مقدمة
54	2-3 نظرية الدراسة
54	1-2-3 : نشأة نظرية التبادل الاجتماعي
54	2-2-3 : مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي
55	3-2-3 : تطور نظرية التبادل الاجتماعي

56	3-2-4 : أبرز رواد نظرية التبادل الاجتماعي
58	3-2-5 : الاسباب الرئيسية لاختيار نظرية التبادل الاجتماعي
59	3-3 نموذج البحث
59	3-4 تطوير الفرضيات
59	3-4-1 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي
60	3-4-2 تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي
61	3-5 منهج البحث
61	3-6 مجتمع البحث
61	3-7 عينة البحث
61	3-8 أدوات جمع البيانات
62	3-9 مقاييس جمع البيانات
62	3.10 : قياس متغيرات الدراسة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>تحليل البيانات ونتائج الدراسة</b>	
63	4-1: نبذة تعريفية عن شركات البترول السودانية
63	4-1-1 تاريخ استغلال البترول السوداني
66	4-2 المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
66	4-2-1 المقدمة
66	4-2-2 تنظيف البيانات Cleaning data
67	4-2-3 وصف مجتمع وعينة الدراسة
71	4-2-4 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة
73	4-3 المبحث الثالث تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات
73	4-3-1 تحليل البيانات الأولية
75	4-3-2 التحليل العملي الإستكشافي
	4-3-3 التحليل العملي التوكيدي
86	4-3-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية للاسئلة الدراسة

الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
101	1-5 المقدمة
101	2-5 نتائج الدراسة
102	3-5 مناقشة النتائج
104	4-5 التوصيات
105	5-5 مقترحات بحوث مستقبلية
105	6-5 محددات الدراسة
106	قائمة المصادر والمراجع
132-111	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
5	يوضح مصطلحات البحث حسب رؤية الباحثين	(1-1)
34	يوضح الفرق بين التمكين والتقويض	(1-2)
38	يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	(2-2)
62	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
62	يوضح ملخص قياس متغيرات الدراسة	(2-3)
67	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(1-4)
68	توزيع محاور الدراسة	(2-4)
69	مقياس درجة الموافقة	(3-4)
71	نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد	(4-4)
76	التحليل العاملي الإستكشافي ممارسات ادارة الموارد البشرية	(5-4)
77	التحليل العاملي الإستكشافي السلوك الابداعي	(6-4)
79	التحليل العاملي الإستكشافي الهيكل التنظيمي	(7-4)
81	مؤشرات جودة المطابق لجودة ممارسات ادارة الموارد البشرية	(8-4)
83	مؤشرات جودة المطابقة السلوك الابداعي	(9-4)
85	مؤشرات جودة المطابقة تمكين العاملين	(10-4)
87	يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	(11-4)
88	اختبارات التوزيع الطبيعي	(12-4)
91	قيم تحليل المسار من ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي	(13-4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
40	يوضح تسلسل التمكين	(1-2)
81	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(1-4)
83	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(2-4)
85	العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي	(3-4)
91	العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي	(4-4)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
111	الاستبانة	(1)
121	قائمة بأسماء محكمي الإستمارة	(2)
122	جداول الدراسات السابقة	(3)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



## الفصل الأول

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

#### 1-1 المقدمة:

اهتمت الإدارة في المنظمات الحديثة بأساليب وطرق تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ودوافعهم للقيام بالعمل من أجل البقاء والإستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات السودانية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتتوثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الإهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية. (الماحل، 2017م)

تنامي الوعي بقيمة المورد البشري في العقد الأخير من القرن العشرين، وإزدادت قيمته بعد أن تأكدت المنظمات على إختلاف أهدافها وطبيعة أنشطتها وأحجامها، ان نجاحها وبلوغها مستويات متصاعدة من النمو والنجاح، إنما يتوقف على مدى قدرتها على الإستفادة الكاملة من طاقاته الكامنة فيه، ومدى إستغلال مهاراته الفنية والفكرية والسلوكية وتمييزها وتطويرها، وللتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إلى الوجود إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية، التي كانت تعرف على أنها تلك الجهة المسؤولة عن القيام بعمليات روتينية تتضمن حفظ السجلات الخاصة بالعاملين، وتحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمر التعيين والترقية والأجور والإجازات، ولكن دورها بدأ يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، في مجال تهيئة الأفراد العاملين وإختيار المناسبين منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم، وتحفزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم وبعملهم. (نصرة، 2015م)

ولكي تتمكن المنظمات من العبور بإتجاه المستقبل، لا بد لها أن تنهج السلوك الإبداعي، والذي يعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تنشأ التميز بالأداء، والسلوك الإبداعي المطلوب هو التصرف الذي يمارسه الافراد في مكان العمل بإعتبارها سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، ومن الممكن أن يكون هذا السلوك إبداعياً عندما يمارس العاملين لأول مرة في المنظمة. (الحوامدة، والمعايطة، 2005م).

أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. (كردي، 2010م)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتناول الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.

### 1-1-2 مشكلة البحث:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات، واتضح أن الدراسة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي مثل دراسة/ (فضل، 2017م)، والتي تناولت الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين للشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية المتمثلة في مجموعة شركات دال الغذائية وشركة مروج لصناعة المواد الغذائية بمختلف مستوياتهم الإدارية، حيث هدفت إلى إجراء دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي على شركات ذات قطاعات أخرى غير القاع الصناعي..

وجد أن دراسة/ (محمدية، 2016م)، تناولت أثر التمكين الوظيفي ذات الأبعاد (تفويض الصلاحية، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. أما الدراسة الحالية فستتناول الدور المعدل لتمكين العاملين ذات الأبعاد (المشاركة في المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك المعرفة) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الأبعاد (الإستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز، تخطيط القوي العاملة، تقييم الأداء) والسلوك الإبداعي ذات الأبعاد (إستكشاف الفرص، توليد الأفكار، تطبيق الأفكار) وتحديد أوجه القصور التي تربط هذه المتغيرات وذلك داخل المنشآت البترولية السودانية.

ونجد قليل من الدراسات تناولت تمكين العاملين وأثره علي ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، مثل دراسة/ (البوعيين، 2016م)، والتي تناولت الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية ولأداء المؤسسي: الأثر المعدل للمرونة الإستراتيجية، وهدفت هذه الدراسة لإجراء مقارنة بين الشركات العائلية البحرينية والشركات العائلية في باقي دول مجلس

التعاون الخليجي، ودراسة/ (عبد الرحمن، 2018م)، والتي تناولت العلاقة بين السلوك الإبداعي وإستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة لإختبار القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للبنك أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، داخل البنوك التي تمت عليها الدراسة داخل السودان. أما في هذه الدراسة سيتطرق الباحث إلى ربط تمكين العاملين بالسلوك الإبداعي وذلك بالمنشآت البترولية السودانية.

كما تمكن المشكلة في إبراز دور تمكين العاملين داخل المنشآت البترولية السودانية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينها وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثير ذلك على السلوك الإبداعي، حيث أن إبراز أهم العوامل المؤثرة تمكين العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينها يدعم من السلوك الإبداعي. من خلال الدراسات السابقة تبلورت فكرة مشكلة البحث في سد الفجوات المتعلقة بمدى حاجة بيئة المنشآت البترولية السودانية إلى التنوع في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تمكين العاملين الذي يزيد من السلوك الإبداعي لدي الموظفين.

**ومن خلال ما تم عرضه يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:**

- ما الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي؟

**ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:**

1. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي بالمنشآت البترولية السودانية؟
2. هل توجد علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين في المنشآت البترولية السودانية؟

3. هل يعدل تمكين العاملين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي؟

### **1-1-3 أهداف البحث:**

**يسعي البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:**

1. التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية على السلوك الإبداعي.
2. معرفة أثر الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.
3. تقييم واقع تمكين العاملين في بعض المنشآت البترولية السودانية.
4. تقييم مستوى الإبداع لدى العاملين بالمنشآت البترولية السودانية.

5. معرفة مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية لدى بعض العاملين بالمنشآت البترولية.

#### 1-1-4 أهمية البحث:

##### 1/ الأهمية التطبيقية:

تمكن أهمية البحث التطبيقية في إبراز الدور الذي يلعبه تمكين العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي بالمنشآت البترولية السودانية، وتحقيق الاستفادة للمؤسسات والمنشآت التي تسهم في زيادة الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، لذا فإن عملية الربط بين هذه المتغيرات أمر حتمي ومن هنا تبرز أهمية البحث التطبيقية.

##### 2/ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث العلمية في المساهمة في إثراء المكتبات العلمية بالمعلومات التي تساهم في تمكين العاملين وما تضيفه من آفاق لروادها في مجال التخصص العلمي، كما تستمد هذه الدراسات من أهميتها من حيوية موضوعها، حيث يتسم هذا الموضوع بالتميز العلمي والعملي على حد سواء، والوصول إلي مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في حل المشاكل المتعلقة بالبحث.

#### 1-1-5 حدود البحث :

- حدود مكانية : المنشآت البترولية السودانية.
- حدود زمانية : 2020م.
- حدود بشرية : بعض المديرين والموظفين والعاملين في المنشآت البترولية السودانية.

## 1-1-6 مصطلحات البحث:

### جدول رقم (1-1) يوضح مصطلحات البحث حسب رؤية الباحثين

م	المصطلح	التعريف
		مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموافصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة (صالح، 2013).
	الإبعاد	
1	الإستقطاب والتعيين	يعنى استقطاب واختيار الموارد البشرية - تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة ، وتقع مسؤولية ذلك على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. (العمرى، 2020م)
2	التدريب	هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها. (الطمانى، 2002م)
3	الحوافز	مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهماً بالنسبة للفرد. (أبو النصر، 2012م)
4	تخطيط القوي العاملة	هي وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة. (الإمام، 2017م)
5	تقييم الأداء	هي عملية الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً. (الإمام، 2017م)
		مصطلح السلوك الإبداعي: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، الا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، 2002م)
1	إستكشاف الفرص	هي الإبداعات الجذرية وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والاسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطور قنوات جديدة

		للتوزيع. (رشيد، 2018م)
2	توليد الأفكار	هو الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء (السالم: 2005م)
3	تطبيق الأفكار	هو الذي يتعلق بعمليات الابداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها والمتحدي هو الشخص. (المهدي، 2001م)
مصطلح تمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. (السمرائي، 2007)		
1	المشاركة في المعلومات	هو أي جهد يتطلب إشتراك مجموعة من الأفراد لابد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لابد لها من الإستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري، والعنصر المادي. (الزهران، 2016م)
2	الإستقلالية وحرية التصرف	هي تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف. (خليل، 2013م)
3	إمتلاك المعرفة	هي توفير المعرفة والمهارات لى العاملين والتي تؤدي إلى نجاح برامج التمكين. (خليل، 2013م)

### 1-1-7 هيكل البحث:

يشتمل البحث على خمسة فصول وخاتمة ، مقسمة على النحو التالي؛ تناول **الفصل الاول** الاطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة والذي اشتمل على مبحثين، المبحث الأول الإطار المنهجي ويتكون من مقدمة البحث والمشكلة والاهداف والاهمية والحدود ومصطلحات البحث ، أما **الفصل الثاني** تناول الاطار النظري واشتمل على أربعة مباحث: في المبحث الأول تطرق إدارة الموارد البشرية. والمبحث الثاني تناول السلوك الإبداعي. أما المبحث الثالث تحدث عن تمكين العاملين، أما المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة. **الفصل الثالث** تناول نموذج منهجية الدراسة. و**الفصل الرابع** تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات، والذي اشتمل على مبحثين، المبحث الأول عرض وتحليل بيانات الدراسة، والمبحث الثاني إختبار الفرضيات. وتناول **الفصل الخامس** علي الخلاصه والمشملة

في المقدمه النتائج والتوصيات والمقترحات ببحوث مستقبلية ومحددات الدراسه والخاتمة وقائمة المصادر والمراجع، وأخيراً الملاحق والدراسات السابقة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية.	المبحث الأول:
السلوك الإبداعي.	المبحث الثاني:
تمكين العاملين.	المبحث الثالث:
العلاقة بين متغيرات الدراسة.	المبحث الرابع:



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة مفاهيم رئيسية من متغيرات الدراسة وأدبيات الدراسات المتعلقة بالدراسة هي مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين والسلوك الإبداعي، والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي وتمكين العاملين، والتعقيب على الدراسات السابقة.

### 2-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

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

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الأنشطة التي تقوم بتوفير وتنسيق الموارد البشرية الخاصة بأي منظمة. (Byars, Lloyd, 2014)

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموافصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة (صالح، 2013).

وذكرت بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالإستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. (عباس، 2014)

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جري توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، نالتي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، من أجل تحقق أهدافها، في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. (عقيلي، 2005)

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل

اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (أبو النصر، 2007م).

الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستفادة الفعالة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم. (محمد، 2006م)

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك حيث يقال أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان. (أبو النصر، 2007م)

إن إدارة الموارد البشرية تعني الإهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية، وهي إحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي على البيئة أيضاً بنفس القدر. (أبو سن، 2009م)

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين إحتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. (كشواي، 2006).

## 2-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية في التكامل حيث أكد أن هناك تكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير إحتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء وهناك أيضاً تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوظيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعبير وقياس الكفاءة للموظفين. (الخزامي، 2003).

من هذه الأهمية للأفراد توسع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فاعليتها وإشباع حاجات العاملين في الوقت ذاته، لقد أبرز هذا المدخل الجديد أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفية تسعى إلى تحقيق أفضل إستخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم فضلاً عن تحقيق التوازن

بين رسالة المنظمة ودور تلك الإدارة من جهة وأساليب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى.  
(الحمداني، 2000م)

إن جميع الموارد في المنظمة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية) هي مهمة في المنظمة  
إلا أن أهمها هو ذلك المورد البشري فقد أكد تلك الأهمية بالآتي: (نعساني وعقيلي، 2006م)

1. إنها تعزز فاعلية المنظمة.
  2. تقوم بتصميم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وتسويقه إلى خدمات ما بعد البيع.
  3. تقوم بالإستثمار لرأس مال المنظمة.
  4. هي مسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.
  5. تقوم بعملية الإبتكار والإبداع.
  6. تعني بتطوير السياسات والبرامج الفاعلة.
  7. تنظم وتنسق الجهود المنظمة بإتجاه تعزيز قدرتها التنافسية.
  8. المحافظة على الوظيفة وخفض معدل دوران العمل.
  9. المحافظة والإهتمام بالموظفين بوصفهم مورداً أساسياً مهماً.
- وهناك من يؤكد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمحور في الآتي: (العنزي وخليل، 2005م)

1. تشارك في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
2. يكون دورها خبيراً إدارياً.
3. تكون مناصرة للعاملين.
4. تصبح أداة للتغيير.

### 2-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الآتي: (السالم وصالح، 2000م)

1. تزويد المنظمة بالمعلومات الفعالة والمطورة تطويراً يلبي حاجات المنظمة وسيادتها.
2. فهم البيئة الخارجية والإعلام بالإتجاهات والمتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة.
3. فهم البيئة التنظيمية الداخلية ومتغيراتها الأساسية (رسالتها، ثقافتها المنظمة، فلسفتها الإدارية، إستراتيجيتها).
4. الاستفادة القصوي من جهود العاملين.
5. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في البيئة.

6. تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغباتهم في العمل وزيادتها كملاً  
أمكناً ذلك.

7. إيصال سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع العاملين.

8. المساعدة في صيانة القيم الأخلاقية والسلوك الاجتماعي.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية على مستوي المنظمة في الآتي: (أحمد، 2008)

1. تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

2. الحصول على الأفراد الأكفاء.

3. الاستفادة القصوي من جهود العاملين.

4. تنمية قدرات العاملين بتدريبهم وتطويرهم.

5. إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين.

6. سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للأخطار.

7. إتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المنظمة.

ان هنالك رابعة من الأهداف منبثقة من الهدف الأساسي وهو تزويد المنظمة بموارد بشرية

فعالة وهي: (عباس، 2003)

#### 1/ الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إستخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال

المختلفة وفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع بتطوير النمو في جميع جوانبه.

#### 2/ الأهداف التنظيمية:

لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل، وتبرز

الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الإستشارية.

#### 3/ الأهداف الوظيفية:

تحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد

العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتهم.

#### 4/ الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم بإعتبارهم بدرجة أساسية في العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

#### 2-1-4 خصائص إدارة الموارد البشرية:

تشير خصائص الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة علي مجالات عديدة للمنظمة وتشمل: (حسن، 2009م)

1. ضمان إيفاء المنظمة بالتزامها تجاه الحكومة.
2. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
3. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد المنظمة لتحقيق أهدافهم.
4. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
5. إسقاط الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
6. إختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم أداء الافراد.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
10. تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
12. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
13. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراج عن كل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر علي أدائهم في العمل.

#### 2-1-5 مقومات إدارة الموارد البشرية:

نوضح فيما يلي أمثلة لأهم مقومات التي توضح فيها ساسيات مختلفة للموارد البشرية: (هاشم، 2004).

#### 2-1-5-1 سياسة الإختيار:

تحدد سياسة الإختيار أساليب الإختيار لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ومصادر هذا الأختيار ودرجة الإعتماد علي وسائل الإختيار مثل المقابلات والإختبارات والحد الأدنى عن المؤهلات والخبرات لشغل الوظائف.

#### **2-5-1-2 سياسات التدريب:**

تحدد سياسة التدريب كيفية إختيار المرشحين لأدوات التدريبية وأنواع البرامج التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها وأساليب التدريب ووسائل متابعة هذه البرامج التدريبية في تحديد مجالات التقدم أمام العاملين.

#### **2-5-1-3 سياسة تقييم الأداء:**

تحدد هذه السياسة تقييم الأداء وأشكال التقارير الدورية لتقييم أداء العاملين وطول الفترة التي يقيم خلالها أداء العاملين والسلطة التي لها الحق في تقييم الأداء. **سياسة الترقية:** تحدد سياسة الترقية نظم ترقية العاملين والفترة الزمنية والأسس التي تستند إليها والشروط الواجب توافرها المرشح للترقية.

#### **2-5-1-4 سياسة الصيانة البشرية:**

تحدد هذه السياسة أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها مثل الخدمات الطبية والرعاية الاجتماعية والتغذية وخدمات النقل.

#### **2-5-1-5 سياسة الإنضباط:**

تحدد هذه السياسة مستويات الجزاءات أو العقوبات المختلفة الممكن تحقيقها على العاملين المخالفين لقواعد ونظم العمل وحالات توضح كل جزء منها والسلطة المتحولة حق توضيح الجزاء.

#### **2-6-1-2 أبعاد إدارة الموارد البشرية:**

تناولت دراسة (فضل، 2017م) ممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال الأبعاد "الإستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز"، وتناولت دراسة (محمدية، 2016م) دوافع تبني تكنولوجيا الموارد البشرية من خلال الأبعاد "القائدة المدركة، سهولة الإستخدام، سرعة الإنجاز، الدقة والصحة"، ودراسة (هاشم، 2004) تناولت الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال الأبعاد "التدريب، الإختيار، التوظيف، التعويض، تقييم الأداء"، أما هذه الدراسة فإقتصرت على أبعاد إدارة الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية: (تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز)

#### **2-6-1-1 تخطيط القوى العاملة:**

إن إدارات المؤسسات الحديثة والناجحة التي تسعى بإستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح مطالبة بأن تركز إهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها، وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج، ولكن المهم، أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة، بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة. وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير الناجح مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى نوعية البيانات المعتمدة والأساليب المستعملة وخبرة المخطط.

نقصد بهذه الأساليب، مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلية في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها، لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ، كما وأن اختلال التوازن، سواء كان نقصاً أو فائضاً في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المؤسسة، فالأفراد يعانون الخسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضاً في معنوياتهم ووضعهم، يتعثر نمو المؤسسة واستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتاً طويلاً، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المؤسسة. وعلى هذا فإن محاولة إزالة مثل هذه الإختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويمكن إعتبار تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبالتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد. بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة

بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط و التي تشكل هي نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها. (كردي، 2010م)

## 2-6-1-2 الإستقطاب والتعيين:

تعد عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، التعيين، وقد وجد علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الإستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الإستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى، كما إن أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين والهيكل التنظيمي)، تساهم في زيادة الإنتاجية، فصلاً عن ذلك إن تنفيذ عملية التعيين الفعالة (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأداء المنظمي، في حين وجود كل من الإجراءات المتشددة والمتطورة في الإستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل. (صابر، 2016م).

تأتي عملية إستقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للإنخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الإستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة وشروط الالتحاق بها مواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لا بد أن تحكمها عدة مبادئ أهمها حتمية المركزية في الاستقطاب وينبغي فيها أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في بد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتي يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية، وتتم عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين، حيث أن عملية إستقطاب الموارد تمر بعدة خطوات منها؛ تخطيط القوى العاملة حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً للخطط الإنتاج والعمل على الفترة القادمة، وطلبات المديرين من العمالة وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية والقدرات والمهارات، وتحديد الوظائف الشاغرة حيث يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف، كذلك النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من ضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها، والاستقطاب بإعتباره هو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة، وأخيراً الاختيار والتعيين وهذه الخطوة هي خلاصة كل



الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين. (موسي، 2011م).

## 2-1-6-3 التدريب:

للتدريب في العالم أدبيات لا بد من النظر إليها عند ممارسة التدريب علر كافة المستويات الخاصة والعامه وهي تتفرع أفقياً وعمودياً في المجتمع والمؤسسات والمدربين والمتدربين ، فالعلاقة بين المجتمع ليست علاقة عابرة بل هي علاقة وطيدة تبدأ من الحاجة للتدريب والحاجة للتطوير على المستوي الشخصي، (تطوير الذات) ، أم على المستوي الوظيفي والمؤسسي، هذه العلاقة لسيت سلوية بل هي علاقة ندية بشكل أوضح لأن التدريب بشكله القديم والجديد هو تبادل المعلومات بشكل هادئ وتفكير اع وذلك لتهر الإستفادة من وراء التدريب. (توفيق، 2007م).

يجب علينا النظر للتدريب على إنها مهنة تقوم على تبادل الإحترام بين المدرب والمجتمع وتبادل المعلومات الهادفة للتطوير وإذا ما ادركنا هذه الحقيقة فإن التدريب يصبح محط انظار الكثيرين. (توفيق، 2007م).

فلا بد للمدرب أن يكون على دراية تامة بهذا الموضوع وإلا سوف يفقد مصداقيته الشخصية والمعنوية ومن أهم ما يجب أن يتحلى به المدرب مجموعة من الآداب سنوردها لكم عسى أن تكون لنا عوناً في مجال التدريب وتساعدنا على فهم نواتنا ومهماتنا التدريبية في المجتمع الذي ننتمي إليه، ولا بد لمنظمات الأعمال في سبيل تطبيق التدريب الموجه بالأداء أن تبدأ بتحليل عملياتها الإجرائية لتوفير البيانات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية والعمل على ربطها بالأداء المؤسسي والفردى لتبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة للأوصاف الوظيفية ومتطلبات الوظائف الفعلية وواجباتها ومسؤولياتها. (توفيق، 2007م).

وبعد أن يتم العمل على التصميم الفعلى للبرامج التدريبية وإعداد الحقبة التدريبية ووضع الأهداف التدريبية والتخطيط لإجراءات الدعم اللوجستي للبرامج وتقييمه تبدأ عملية تنفيذ البرامج التدريبية بهدف التأثير الإيجابي على الأداء الفردي للمتدربين بإكسابهم المعارف والمهارات والتوجهات اللازمة لتمكينهم من أداء المطلوب منهم وتحقيق الأداء الإيجابي على المستوى المؤسسي. (توفيق، 2007م).

وتأتي مرحلة تقييم ما تم تنفيذه من تدريب وفقاً للإنعكاس أثره إيجاباً أو سلباً على الأداء الفردي ونتيجة الأعمال المؤسسية ليتم مراجعة الانحرافات في التدريب والعمل على تلافيتها مستقبلاً ومواطن

القوة والعمل على تعزيزها، وبهذه المرحلة يظهر جلياً تكاملية منظومة التدريب الموجه بالأداء ودورها في تحقيق التحسين المنشود في الأداء المؤسسي. (صابر، 2016م).

وتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الإمتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف المختلفة وواجباتها ومؤهلات الأفراد المتقدمين لشغلها وخصائصهم، فعلي الأساس يعد قرار الإختيار والتعيين من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب علس سبيل المثال، لذلك فقد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها إن لم تتوافر اساليب اختيار وتعيين تتمكن المنظمة من خلالها تصفية مرشحها وإنتقاء الأكفاء منهم. (صابر، 2016م).

#### 2-1-6-4 تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والادوات الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والانتاجية، لذلك فان تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى ، وتتبع أهمية تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لا سيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، والتي تقود الى تحقيق أهداف المؤسسة. (الطائي، 2016م)

بالإضافة الى أن نتائج التقييم تصبح أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الافراد والتغييرات التي تحصل فيها، مثل التغييرات في المرتبات والترقية والفصل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم أداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الاعلان عن نتائج تقييم الاداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع المستويات في المنظمة وتتضح للمؤسسة ما اذا كان لديه امكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة أم لا. فهو عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية ، فهو من ناحية يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات توظيف هذا المورد من خلال تحديد احتياجات الافراد العاملين ومقابلة النتائج المتحققة مع الاهداف المخططة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة. (الطائي، 2016م).

تمتلك المنظمة العديد من الموارد لتحسين مستويات الاداء, منها الموارد البشرية التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية في تقدم ونمو المنظمة. فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية منظومة الموارد البشرية ودورها الجوهرية في رفع مستوى الاداء للمنظمة.

كما إن طبيعة الملائمة بين الافراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيراً كبيراً على الاداء وعلى هذا الاساس فان عملية قياس وتقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية. فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من توفير البيئة المناسبة لانجاز المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في مجالات الاستقطاب والإختيار والتعيين، التدريب والتطوير والرقابة على الموارد البشرية . (الطائي، 2016م).

## 2-1-6-5 الحوافز:

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معنية كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، الفحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأحر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسوك الأداء. (صابر، 2016م).

كما يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الإهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. (ليازيد، 2014م).

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة

التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل؛ استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الإلتزام والإنتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء....الخ. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف. إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم . ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتفاء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى. (ليازيد، 2014م).

## 2-2 السلوك الإبداعي:

### 2-2-1 مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر الى الظواهر و الأشياء بأساليب جديدة. (القيويتي، 2000م)

يعرف الإبداع ايضاً على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها. (المبيضين، والطراونة، 2011م)

البعض عرفة على انه "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة. (Kreitner, 2003)

### 2-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي:

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، الا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة (السالم، 2002م) ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية: (السالم، 2002م)

1. القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل .

2. العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة و متفق عليها برأي الأغلبية.

3. حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، و اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و ايجاد الحلول المناسبة لها حتى و ان كان هنالك ندره بالمعلومات.

### 2-2-3 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

الإبداع هو تقديم شيء جديد س وأ كان سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه

سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (الحوامده، والمعايطة، 2005م)

## 2-2-4 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي:

### 1/ الخصائص الفردية:

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

### 2/ خصائص المناخ التنظيمي:

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها الى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة الى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية .

### 3/ خصائص جماعات العمل:

إن الجماعه شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعه المتماسكة أكثر إستعداد أو تماسكاً من الجماعه غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام، أضف الى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيراً إن السلوك الإبداعي يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعه حيث تتوسع .

بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحه من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصة أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال .

#### 4/ أنماط السلطة والقيادة:

إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي (العميان، 2002م) من خلال العوامل السابقة يرى الباحث أن على المؤسسات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل ادخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، و استثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لتصل الى مستوى البيئة الإبداعية.

#### 2-2-5 معوقات السلوك الإبداعي:

لما كان الابداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في حياتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجروها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم منها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف. (القيوتي، 2000م).

وذكر العديد من الكتاب والباحثين عدد من المعوقات التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات منهم (العميان، 2010م) حيث كانت المعوقات على النحو التالي:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكليات دوم المضمون.
4. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء والنيل من الفرد المبدع في العمل.
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
8. القيادة الإدارية غير الكفؤة.
9. معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع أو طرح أفكار جديدة.
10. معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة في بيئة العمل.

11. ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الإنجازات من المهمات الموكلة للعلمين دون التوقع للأعمال الإبداعية.

ويمكن تقسيم المعوقات من وجهة نظر (الرحاحلة، 2010م) على النحو التالي:

### 1/ معوقات إدراكية:

الادراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومنها تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء.

### 2/ المعوقات الاجتماعية والثقافية :

يفرض المجتمع على أبنائه تقليداً أو أعرافاً معينة ويتوقع المجتمع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف فالأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، والمدير يتوقع من المرؤوسين سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخرون، حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها وبالتالي ينتج الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

### 3/ المعوقات النفسية أو العاطفية :

وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً من الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الاحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فهو يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

### 4/ معوقات إدارية وتنظيمية:

إن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه يصادف ويواجه نفس ما يواجهه من يسعى للتغيير في أي مكان، وهذا يكون سبباً قوياً في منع توليد الأفكار الإبداعية الجديدة ويجب الانتباه للمعوقات الإدارية والتنظيمية وهي:

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المعقدة.
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم واحتكار حق اتخاذ القرارات.
- سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل.
- ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في المنظمة.



– غياب أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

وتعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي مؤسسة، لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وقوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها تطوير وتحسين أداء المنظمة سيكون التأثير سلبي على المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن القيادة تمثل لهم القدوة والقدرة داخل بيئة العمل، بالتالي سيكون دور القيادة في هذه اللحظة هو عرقلة كل من يحاول العمل بطريقة مبتكرة ومبدعة لأنها تمثل خطراً على مكانته ومنصبه داخل المنظمة.

#### 5/ معوقات سياسية:

تتمثل في النظام السياسي وما يكون من الامتثال للمعايير السائدة وعدم توفر الحوافز التي تعتبر من أهم محفزات الابداع، كما تعيق الضغوطات السياسية حرية التعبير والفكر فضلاً عن الاضطرابات السياسية المتمثلة في الحروب وعدم الاستقرار.

لا يوجد أي عمل بدون وجود معوقات أو صعوبات تقف في طريقه ولكن من يعمل على تذليل المعوقات، لأن المعوقات تعتبر تهديد لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحول تلك التهديدات إلى فرص للاستفادة منها وجعلها من عوامل النجاح لها، ويكون هذا الأمر من خلال ما تتوقعه المنظمة ما سيكون عليه الأمر في المستقبل، أي وضع الفرضيات مع الحلول المناسبة لها، وهذا يسمى بالسيناريوهات المتوقعة من وضع الخطط المناسبة لكل سيناريو، إذن لا يمكن أن يكون عمل أو مهمة بدون معوقات ولكن تتفاوت من بيئة وأخرى ومن مكان إلى مكان، ويبقى الأمر كيف تعمل المنظمة على إزالة هذه المعوقات بالطرق والوسائل التي تراها مناسبة من أجل التقدم والتطور وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

#### 2-2-6 متطلبات السلوك الإبداعي:

ينطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل بالآتي: (اسحاق، 2012م).

1. الإنتماء والولاء التنظيمي: يعد الإنتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
2. إدراك العلاقات الإجتماعية والإقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

3. إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للإسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة.
4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في إتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
5. الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك .
6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر .

## 2-2-7 مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات الإدارية ومنها:

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خلاقية لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها مثل الذكاء والموهبة أ وخرى مكتسبة كحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها. (الفياض، 2000م).
2. الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة إعتماًد أ على خاصية التداوب، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً من مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة والمساهمة في المساعدة لبعضهم البعض. (الغزاوي، والنصير، 2011م).
3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات تتميز بمستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات مثالي لمنظمات أخرى، وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لابد من توافر الإبداع الفردي والجماعي. (إسحاق، 2012م).

## 2-2-8 مراحل الإبداع: (الحوامده، والمعايطة، 2005م)

### 1/ مرحلة الإعداد (Preparation) :

حيث يتم من خلالها جمع المعلومات حول المشكلة مدار البحث.

## 2/ مرحلة الإحتضان (Incubation) :

وهي تلك المرحلة التي ينشغل بها الفرد في الأفكار والمعلومات التي جمعها الى حين إيجاد الحل.

## 3/ مرحلة الإشراف (Illumination) :

وفي هذه المرحلة يبرز الحل الذي يبحث عنه الفرد.

## 4/ مرحلة التحقق (Verification) :

في هذه المرحلة يستخدم الفرد جميع الوسائل المتاحة للتحقق من صحة الحل، ثم يبدأ بالتطبيق الفعلي للحل الحوامة.

## 2-2-9 عناصر الإبداع:

وهي تمثل المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري وبتوافرها تكتمل العملية الإبداعية وهي: (المبيضين والطرانة، 2011م)

1. الإحساس بالمشكلة: أي تعريف المشكلة من جميع جوانبها حيث كلما أجهد الفرد نفسه بدراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة.

2. وفرة الأفكار: من الضروري هنا أن لا يهمل المبتكر أي فكره تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها ولتشجيع التفكير الخلاق يجب تنمية مناخ يساعد على ذلك، بالإضافة الى تشجيع الأفكار الجريئة ومحاولة إستكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين، أضف الى ذلك تبني برنامج مستمر لتشجيع الإبداع.

3. المرونة: والمقصود بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف و من أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و اثبات الذات عند الموظف.

4. الأصالة: والمقصود بها الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية ليتم إستكشاف الأفكار الأصيلة.

5. التفكير الإبتكاري: هذا النوع من التفكير يترتب عليه تحول كبير في مسار المنظمة الأمر الذي يترتب معه إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك زيادة بعض العناصر و اختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً، ويتصل التفكير الإبتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والوسائل المناسبة للتعامل معها .

6. القدرة على التحليل: وهي تعني الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

7. القدرة على الإبداع والابتكار: وتعني الخروج على المألوف بالتعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، والرغبة بالتجديد أو التغيير المستمر.

## 2-2-10 خصائص الإبداع:

تشير إستراتيجيات التفكير الإبداعي الى السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية ايجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه الإستراتيجيات بالآتي:

1. التطوير التنظيمي: ويشير الى مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته.
2. التخصص الوظيفي: ويشير الى قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً في مجال الإبداع التنظيمي.
3. الدورية: وتعني القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة تهدف هذه الإستراتيجية الى إحداث التغيير في الإطار الوظيفي وزيادة الفاعلية من خلال البحث عن المعلومات أو نقل الأفراد وتصميم وحدات عمل .

ومن أهم خصائص الإبداع الآتي: (قلاق، وبن نافلة، 2011م).

1. الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة .
2. يجب أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع حتى و ان لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
3. يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
4. يجب أن يهدف الى تحقيق فائدة للمنظمة.
5. نجاح الإبداع يحتاج الى ثلاثة عناصر (قدرات علمية وتكنولوجية، وطلب السوق، وعون إقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية الى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق).

## 2-2-11 أبعاد السلوك الإبداعي:

تناولت دراسة (أميرة، 2018) السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد "الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة"، وتناولت دراسة (نادية، 2018م) السلوك الإبداعي من من خلال الأبعاد "الوعي بالذات،

التعاطف، المهارات الاجتماعية، الدافعية"، ودراسة (الأحمد، 2008م) تناولت السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد "إكتشاف الفرص، بطاقة المتابعة، توليد الأفكار، التحقق، التحدي"، ودراسة (مهدي، 2001م) تناولت السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد "حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة الإتصال"، أما هذه الدراسة فإقتصرت على أبعاد السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد التالية: (حل المشكلات بطريقة إبداعية، المخاطرة، توليد الأفكار)

## 2-2-11-1 حل المشكلات بطريقة إبداعية:

تواجه الفرد عدة مشكلات في مختلف مراحل الحياة، وهي تتفاوت في حجمها، وأهميتها، وأولويتها، بالإضافة إلى طرق إدراكها، وأساليب السعي إلى حلها، ففي الوقت الذي تتكرر فيه المشكلة ذاتها، فإنه قد يتوجب حلها بطرق مختلفة؛ تبعاً للسياق، وفي كثير من الأحيان يقع الإنسان تحت ضغط العجلة لحل مشكلة ما، مما قد يفقده فرصة فهم تفاصيل المشكلة، وتأمل أفضل حل لها، كما تتزايد أهمية إتقان مهارة حل المشكلات مع تزايد واجبات، ومسؤوليات الإنسان؛ ففي القطاع الوظيفي لا يمكن الاستغناء عن مهارة حل المشكلات، وكونها مهارة أمر يترك الباب مفتوحاً أمام كل من يرغب في اكتسابها، وتفعيلها على المستوى الشخصي، والأسري، والوظيفي؛ حيث إنها من المهارات التي تقضل الإشارة إليها في السيرة الذاتية، وحتى أثناء المقابلة الشخصية، فأرباب العمل عادة ما يبحثون عن يعبر عن مهاراته، ونقاط قوته، ويثبت قدراته، وجاهزيته؛ لتقديم الحلول، والمبادرة، والتعاون أكثر ممن يبتكر المشكلات، ويبني العوائق، ويراكم الصعوبات أمام سير العمل، والإنجاز.

تتغير وجهة النظر نحو المشاكل التي تعترض طريق الفرد على المستوى الشخصي، وعلى مستويات الدراسة، والعمل، والأسرة، عندما يتم الاعتقاد بأن هناك فرصة تكمن في داخل كل مشكلة، حيث إن المشاكل لم تكن إلا لتحل، علماً بأن من الخطوات التي تساعد على حل المشاكل، خاصة في مجال العمل، أن تحديد المشكلة وتحليلها تعتبر الخطوة الأولى في حل أية مشكلة هي محاولة تحديدها، وإعادة النظر فيها، وقد تعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات التي يهملها الناس عند مواجهة مشكلاتهم، كما يتابع المستشار توماس القول بأن معظم الناس يقفزون إلى البحث عن الحل دون التأمل للحظة في ماهية المشكلة، وسؤال أنفسهم (هل هذه هي المشكلة حقاً؟)، ولذلك فإن إهمال تحليل المشكلة، وفهم طبيعتها، وحجمها، ومدى تأثيرها، وعدد مرات تكرارها، قد يشتت الجهود عن مسارها، ويفتح المجال أمام ظهور مشاكل أخرى.

وان البحث عن أسباب المشكلة جزء لا يتجزأ من خطوات حلها؛ فمعالجة الأسباب، وتحسينها، ينبئ بضمان عدم تكرار المشكلة، ومن المهم في هذه الخطوة جمع المعلومات، والأفكار، خصوصاً من الأشخاص الذين لم يقع عليهم التأثير البالغ جراء المشكلة، حيث قد يكون هذا الشخص صديقاً، أو زميلاً، أو مديراً في العمل، فالبحث يشمل أكبر قدر ممكن، بالإضافة إلى أنه لا غنى عن تدوين الإجابات، والنصائح الواردة من الأشخاص حول المشكلة، أما المشاكل العميقة، فيجدر التشاور حولها؛ حتى يتم تمييز أولويتها، حتى وإن تعددت، إذ إن لدور الفرد أثره البالغ في الفريق. (Alison, 2018)

وتعتبر مهارات حل المشكلات هي القدرة على معرفة المشكلات وتشخيصها ونقصد به كما يذكرها محمد تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتواصل للحلول المبدعة بصددتها، وكذلك الطلاقة والتي يقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر للحلول المقترحة للمشكلات. (السحباني، 2016م)

**2-11-2-2 المخاطرة:**

ويقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، ويقصد بالمخاطرة أيضاً أن الفرد المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي قوم بها ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

أن التأكد يساعد على توليد أفكار إبداعية وتطبيقها برغبة كبيرة، حيث إن التأكد يخلق فرص إبداعية حقيقية لا يشوبها الحذر ولا والخوف ، كما يبيّن أن الرغبة بتحمل الخطر والمجازفة من أبرز خصائص الأفراد المبدعين، كما يحقق الإبداع الميزة التنافسية للمؤسسة عن منافساتها، ويذكر أن المخاطرة المرتفعة لعملية تطوير وتقديم الأفكار المبدعة تتمثل في إرتفاع التكاليف، وإرتفاع معدل توقع الفشل، ويرى أن أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول لها، فضلاً عن تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولده الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، ومن جهة أخرى يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على إستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. (السحباني، 2016م)

**2-11-2-3 توليد الأفكار:**

الأفكار هي مجموع العوامل التي يكتسبها الفرد في حياته، من الحياة نفسها طالما أنه ما زال على قيد الحياة والإنسان ما هو إلا مجموعة من سلسلة أفكار تتحول لسلوك إنساني ومنها تتبلور شخصية الإنسان، فمن طريق بلورته لتلك الأفكار تتبلور شخصيته.

تعتمد الأفكار على تلك المولدات التي يقوم بها العقل عند استقبال حدث ما، حيث يتم بلورة الحدث في اللاشعور إلى فكرة طريحة يتم إهمالها في العقل الباطن إلى أن تتولد فكرة جديدة أو حدث معين يظهرها في ثوبها الجديد، والإنسان ما هو إلا مجموعة من الأفكار التي تتحكم في سلوكه وتصرفاته، ويقوم علم النفس التحليلي على مبدأ التحليل العملي للأفكار النفسية والمكتسبة في الحدث النفسي والصدمي والذي من خلاله يتم التعرف على تلك الفكرة المولدة للتوتر النفسي والذي يتم به العلاج النفسي. مع العلم أن العقل والقلب يمكن أن يكونا مترادفين في المعنى والأفكار هي مزيج المشاعر بين القلب والعقل.

يعتبر الإبداع أحد الحالات العقلية البشرية التي تسعى إلى إيجاد أفكار ووسائل مختلفة لحل المشاكل، ويشكل الإبداع إضافة حقيقية لمجموع الإنتاج الإنساني، كما أنه يحقق فائدة حقيقية على أرض الواقع، لا سيما إذا ارتبط بالمواضيع التطبيقية أو عبر عن حالة اجتماعية، أو أدبية، أو ثقافية، أو فلسفية، أو دينية.

من أهم الطرق التي تستخدم لتوليد الأفكار الإبداعية: (قصصية، 2017م)

- التفكير بطريقة عكسية: تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق المستخدمة لخلق الأفكار الابتكارية، وذلك من خلال قلب التفكير في شيء معين.
- الدمج: وتكون بدمج عنصرين مع بعضهما البعض للحصول على فكرة إبداعية.
- الإبداع بالأحلام: التفكير والتأمل في الأمور الإبداعية المختلفة.
- الاستفسار والتفكير: التفكير بالنتائج دائماً، والاستفسار بشكلٍ دائم
- كيف يمكن: استخدام إجابة سؤال لإيجاد الأفكار والبدائل.
- تصوير الأفكار ذهنياً: يتميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم بقدرتهم الفعّالة على تخيل الأفكار وتصورها على هيئة أشكال ورسوم، ويوجد العديد من الوسائل المستخدمة لهذا المجال .
- تدريب المحاكاة: بالإمكان محاكاة وتقليد الآخرين مع الابتعاد عن التقليد الأعمى.
- العصف الذهني: يعتبر أسلوب العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في المؤسسات والشركات العالمية، إذ يقوم الأفراد بإطلاق عدد كبير من الأفكار الإبداعية والمبتكرة دون تقييمها

أو الحكم عليها، ثم يبدؤون بتقييمها ومقارنتها مع النتائج الأخرى للتوصل إلى أفضل فكرة من الأفكار المطروحة، لذلك يجب ممارسة العصف الذهني بشكلٍ دائمٍ للتمكّن من توليد أفكار جديدة، وابتكار حلول بديلة ومناقشتها مع الآخرين للتوصل إلى أفضلها.



## 2-3 تمكين العاملين:

### 2-3-1 مفهوم التمكين:

رغم أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، إذ أن التمكين هنا رباني يمنحه الله لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريماً لرسالته وأنبيائه، ففي سورة يوسف يبين القرآن أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة من أبلغ الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعة وتمكينه، بالإضافة لاملاكه المكانة العظيمة في الدنيا والآخرة. (ملحم، 2006).

**أما في اللغة :** فتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، قال (ابن منظور) : ويقال أمكنني الأمر، يمكنني، فهو ممكن، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (ابن منظور، 1995).

وهو أيضاً : التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً أي جعلت عليه قوةً وسلطاناً. (علي، 2010).

أما إصطلاحاً: فقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأى كتّاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل. (أندراوس، 2008) فقد عرف البعض التمكين بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة. (الواردي، 2012).

والتمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. (السمراي، 2007).

وعرف البعض التمكين بأنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال ليس فقط الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل. (جودة، 2006).

كما يعرفه البعض على أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يُقاس بالنتائج، وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مفكر ويُسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ما تقرر به. (السكرانة، 2009).

كما يعرف أيضا : بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات. (الكساسبة، 2007).

## 2-3-2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمفهوم التمكين، ولتوضيح تلك العلاقة سيتم عرض بعض هذه المفاهيم وأهم الفروق بينها وبين التمكين.

### 1/ التمكين والتفويض:

يقصد بالتفويض إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تُمنح وقد تُسلب مرة أخرى. (الهوري، 2002).

ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية. (ضرار، 2003).

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجّمه أو يعدّل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من

يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين نتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب وال شراء . (مصطفى، 2005).

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين التمكين والتفويض:

### جدول (1/2) يوضح الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدر فيقرر .	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس .
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه .	تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة .
المسؤولية	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته .	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض .
القيادة	في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية .	في التفويض يقاد العامل .
المعلومات	المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس .	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض .
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج .	إن أخطأ الفرد قد يُسحب منه التفويض .
الزمن	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً .	التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يُلغى أو يُعدل نطاقه أو عمقه .

المصدر / (مصطفى، 2005).

### 2/ التمكين والمشاركة:

يرى بعض الكتاب أن المشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها . (المدهون، 2005).

وعملية إشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يُعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال، والموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من المشرف عليه أو حتى اهتمام المدير العام للمنظمة . (حمود، 2010).

### 3/ التمكين والإبداع:

يُشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التميز " يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. (ملحم، 2006).

#### 2-3-3 أساسيات تمكين العاملين:

ان لتمكين العاملين أساسيات سبعة مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الانجليزية (EMPOWER) وهي كالتالي: (ملحم، 2006).

1. **تعليم العاملين** : حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما بدوره يؤدي إلى نجاحها.

2. **الدافعية** : وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3. **وضوح الهدف** : لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهام وأهداف المنظمة.

4. **الملكية** : ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

5. **الرغبة في التغيير** : فنتائج التمكين الإداري سيقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. **نكران الذات** : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما أن بعض المديرين يتصفون بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدّ لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.

7. **الاحترام** : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية

التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

### 2-3-4 أهمية تمكين العاملين:

إن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً للتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذي يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.

ومما لا شك فيه أن التمكين له فوائد ومزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها معاً، وتلك الآثار الإيجابية قد تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم، و مزايا التمكين وهي: (الوادي، 2012).

1. اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع اتخاذ القرار .
2. سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
3. الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
4. أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
5. زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
6. يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.
7. يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بدرجة من الحرية، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

8. يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

9. كما يعمل التمكين على رفع روح المؤسسة لدى العاملين ويجعل هدفها الأسمى ضمن أولوياتهم.

ويرى البعض أن التمكين يفيد كلاً من المنظمة والأفراد بالتالي: (الوادي، 2012)

#### 1/ بالنسبة للمنظمة فإنه يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحقيق مكانة متميزة.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

#### 2/ بالنسبة للفرد فإن التمكين يحقق المزايا التالية:

- اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.

وقد قسم مبررات التمكين إلى قسمين:

#### 1/ مبررات واقعية وعلمية :

ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصالات الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

#### 2/ مبررات تطويرية وإستراتيجية:

من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة يعتمد فيها منهج وفلسفة التمكين في إدارة العاملين.

وحدد البعض أسباباً تدفع المنظمة لتبني منهج التمكين في التالي: (أفندي، 2003)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
  - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
  - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
  - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
  - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
  - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
  - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- والجدول التالي يوضح أهم النتائج المطلوب الوصول إليها حال تطبيق التمكين

#### جدول (2/2) يوضح أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
• التحدي والاختلاف	• الخوف
• التعلم مغامرة	• التعلم مسؤولية
• العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	• العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة
• التطوير مستمر	• التدريب والتطوير ضئيل
• التقييم يُرى على أنه ضرورة	• التقييم يُرى على أنه نقد
• التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص	• التدريب والتطوير مسؤولية فردية
• الرؤية مشتركة وقوية ومركزة	• نقص الرؤية
• حل المشاكل	• تجنب المشاكل
• الاتصال المفتوح	• الاتصال المغلق
• الثقة	• الشك

المصدر: (الكبيسي، 2004م)

ويرى البعض أن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة

تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة و يشعر العاملین بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملین سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملین وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يُكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

### 2-3-5 مستويات التمكين:

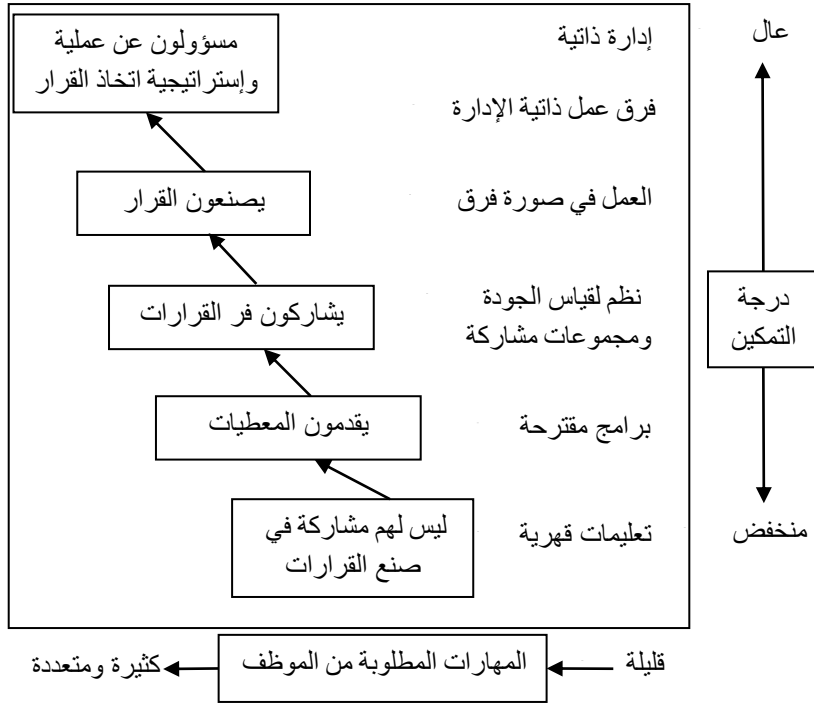
إن إستراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة فإن البداية تكون في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعد يا وعلى النحو التالي: (الكبيسي، 2004)

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملین.
3. منح العاملین فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملین على نحو تام.

والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين في المنظمات:

شكل رقم (1/2) يوضح تسلسل التمكين





المصدر: (أفندي، 2003).

### 2-3-6 خصائص التمكين:

يصف البعض التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

(ملحم، 2006).

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.

ويرى البعض أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من

خصائص تمكين العاملين ما يلي: (الكبيسي، 2004)

- **التقرير الذاتي**: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية**: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديونه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم**: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

- قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم واحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

### 2-3-8 متطلبات التمكين الإداري:

أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تتحقق بسرعة، فهي تتطور وتتمو عبر عملية من التطوير القيادي وبناء القدرة التنظيمية والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام والتفاوض مع المسؤولين، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح..

ويرى البعض أنه لا بُدّ من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري وهي: (الإبراهيم، 2008).

1. **الثقة الإدارية** : أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.
2. **الدعم الاجتماعي** : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بُدّ أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
3. **الهدف والرؤية المستقبلية** : يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
4. **فرق العمل** : إن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
5. **الاتصال الفعال** : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها؛ لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين بالمشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في

الحل؛ لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

6. **التدريب المستمر** : لا يمكن الاعتماد على العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، إذ أن الموظفين لا يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل، وأن تمكين الموظفين يتطلب تدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

### 2-3-9 خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

إن تنفيذ أي برنامج لتمكين العاملين يتم عبر عدة مراحل، و أن الأسلوب التدريجي من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم، وقد أوصى البعض بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين إذ أن الأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. ويرى بعض الباحثين أن الخطوات التالية هي الخطوات الأساسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين: (العنبي، 2005).

- **الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير** : إذ يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين وما هي الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج؟ وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.
- **الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين** : إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدير ون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.
- **الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين** : فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- **الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل** : لا بُدَّ أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
- **الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات** : لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

- **الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يُفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- **الخطوة السابعة : توفير التدريب :** فالتدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بُدَّ للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.
- **الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.
- **الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ولا بُدَّ للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- **الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاقبتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً طويلاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

## 2-3-10 أدوات وتقنيات تمكين العاملين:

يرى بعض الكتاب أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي (الكبيسي، 2004).

1. **إتاحة المعلومات :** ويقصد به عدم وجود حجر أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعرفة يملك القدرة على اتخاذ القرار.
2. **المعرفة:** إن تأصيل المعرفة واثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.
3. **الصلاحيات:** ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمدراء للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، والتفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض

ينصب على الإجراءات والأنشطة اليومية المحددة بذاتها، ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تُعطى لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة، ويترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تُمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

4. **المكافآت:** إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة لها.

5. **تدعيم الذات:** يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يشعرون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

6. **تعميق الالتزام:** يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية، وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، والذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، ولا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

## 2-3-11 مقومات تمكين العاملين:

أن أهم مقومات التمكين تمثل في الآتي: (ملحم، 2004)

1. **العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة أعلى واستقلالية أكبر، وتعتبر المعلومات هي السلاح المهم الذي يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

2. **الاتصال وتدفق المعلومات:** إذ أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر الكثير من الجهود.

3. **الثقة بين القائد والمرؤوس:** وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتبنى الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم.

4. الحوافز المادية والمعنوية : حيث أن التمكين مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فهناك مشاركة في المخاطر أيضاً ومحاسبة على النتائج، وكل ذلك يتطلب نظاماً للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ولايُبدَأ أن تكون تلك الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين.

### 1-3-12 معوقات ممارسة التمكين:

أن أهم معوقات ممارسة التمكين هو: (الكبيسي، 2004)

1. الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وانعكس ذلك سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين.
2. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية تستغرق جُل وقتهم الوظيفي، والشخصي أحياناً، وهو ما ينطبق على المدراء والقياديين.
3. أحياناً يُتهم المديرون والقياديون ويُوجه لهم اللوم أو يحملون بعضاً من المسؤولية في إعاقة التمكين أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقةً ، وان أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الإنسان بطبعه عدوٌ لما يجهل.
4. تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي لفشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

### 2-3-13 أبعاد التمكين:

تناولت دراسة (عمر، 2016) التمكين من خلال الأبعاد "تقويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة"، وتناولت دراسة (محمد، 2018م) تمكين العاملين من من خلال الأبعاد "المرونة الإستراتيجية"، ودراسة (طارق، 2017م) تناولت تمكين العاملين من خلال الأبعاد "المشاركة في المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك المعرفة"، أما هذه الدراسة فإقتصرت على أبعاد التمكين من خلال الأبعاد التالية: (المشاركة في المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، امتلاك الموجودات المعرفية).

### 2-3-13-1 المشاركة في المعلومات:

أن مشاركة المعلومات حجر أساس في عملية تمكين العاملين خاصة تلك المعلومات التي تخص رسالة وأهداف المنظمة حيث يساعد ذلك على خلق إحساس بالمعني لدي العاملين كما

يساعدهم على اتخاذ القرارات بصورة تتناسب مع أهداف ورسالة المنظمة، ولكن إتاحة تلك المعلومات يتطلب الثقة بالعمليين وتحميلهم مسؤوليات تلك المعلومات والتي يعرفونها، وضرورة توفر قنوات اتصالات تسهل تبادل تلك المعلومات. (المحل، 2017م).

تكمن المشاركة في المعلومات في إتاحة المعلومات المعلومات عن أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وأسواق الأسهم، والهدر وكلفة فقدان العمليين، ومشاركة المعلومات يسهم في بناء الثقة سواء كانت ثقة الإدارة بالعمليين أم ثقة العمليين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة و العمليين، وحرص الإدارة على تزويد العمليين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الإبتدائية للثقة التنظيمية. (الكاظم، 2014م).

كما ان مشاركة المعلومات تعزيز المسؤولية إذ تضع العمليين أمام مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها، وأضيف أيضاً أن عنصر المشاركة يمكن العمليين من التصرف بحرية اكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة المكافأة، ومن أمثلة المشاركة في المعلومات الأرباح والخسائر والأنشطة التسويقية، والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين العمليين وخاصة في الخطوط الأولى من التصوف في المواقف الجديدة، فإن المشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة بين العمليين في مستويات الإكارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى. (أحمد وحسين، 2013م).

وفي إطار آخر يرتبط التمكين من خلال المشاركة بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور، والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الاسس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفین لإتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالعملاء والتتوير الوظيفي. ويهتم اساساً بالأستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة إتخاذ القرار، ولكن يشارك الموظفین في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة، لتوصيل المعلومات، واستشارة الموظفین للحصول على معلومات مسترجعة. (المحل، 2017م)

## 2/ الاستقلالية وحرية التصرف :

إن قيام الإدارة بمنح العمليين الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم، ومعالجة القضايا الخاصة بهم، سوف يشعر هؤلاء العمليين بالفخر والثقة، مما يزيد من مشاركتهم والإسهام في تحسين آدائهم،

وإعطاء العامل الفرصة كي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف بإستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل إلى حلول ابداعية، لذا يفضل عند تمكين العاملين أن تعطي لهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المساءلة والمحاسبة ويترك العاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو الشكل الذي تماري به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات. (الكبيسي، 2004م).

ان حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية، وحرية التصرف الخلاقة وحرية التصرف المقيدة، وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن حرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر امامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فأنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية، بالإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين كما أنها تحدد كيف ومتي وأين تكون الحرية المطلوبة ولعل المنطق في استراتيجية التمكين تحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دون الوقوع في مآهات.

وفي إطار آخر يقصد بالإستقلالية أنها دور المشرفين في خطوط العمليات، منح العاملين صلاحيات واسعة بإتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. وأشير أيضاً إلى أن الإستقلالية يقصد بها التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي، لأن الإستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون بإستقلالية تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين. (المحل، 2017م).

### 3/ امتلاك الموجودات المعرفية:

تعتبر المعرفة مورداً مهماً يجب ادارته، كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية او المواد الاولية، ولا سيما في المنظمات التي تسعى ان تكون متعلمة، ولكن لم يدرك المديرين أهمية هذا التأكيد الا في



الآونة الاخيرة، وان المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات المهارة والخبرة والممارسة والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات والإبتكارات والإختراعات. كما تصنف المعرفة المنظمة إلى نوعين، الأول المعرفة الظاهرية، وهي المعرفة الرئيسية النظامية التي يتم ترميزها وتوثيقها وإيصالها إلى الآخرين على هيئة وثائق وتقارير وتعليمات، بعد اكتسابها بالتعلم، أما النوع الثاني من المعرفة المنظمة فهي معرفة غير ظاهرة تستند على المعرفة الشخصية والبصيرة والممارسة تكتسب بالممارسة والتجربة، فالمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تدريب، المحافظة على العمل من قبل المنظمة، تدريب العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة. (إيمان، 2013م).

كما أن امتلاك الموجودات المعرفية هي بمثابة نشاطة ويمكن تبادلها بين الناس والأصدقاء والأسر والمجتمعات، أو المنظمات من خلال المعرفة أي المعلومات والمهارات والخبرات)، وقد اعترفت المنظمات أن امتلاك الموجودات المعرفية تشكل قيمة غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية وحفظها، ويتم دعم أنشطة مشاركة المعرفة عموماً عن طرق نظم إدارة المعرفة، ومع ذلك تشكل التكنولوجيا واحدة فقط من العديد من العوامل المثرة على إمتلاك المعرفة في المنظمات مثل الثقافة التنظيمية والثقة والحوافز، تشكل امتلاك المعرفة تحدياً كبيراً في مجال إدارة المعرفة لأنه يميل بعض الموظفين إلى إمتلاك المعارف مع بقية أعضاء المنظمة. (المحل، 2017م).

## 2-4 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين في المؤسسات السودانية، وتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة التي تم تناولها في النقاط التالية:

### 2-4-1 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين:

بين دراسة (قديح، 2014) أن مستوى أهمية كل من (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية، الابتكار، الانتاجية) في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كان مرتفعاً وهذا ما يمكن تفسيره بأهمية كل من المشاركة بالمعلومات في تمكين العاملين، لما تشكله من تدعيم العاملين بمعرفة مهام أعمالهم والتفاصيل المحيطة بالعمل، هذا بالتالي ينعكس على إنتاجيتهم وغبداهم، كذلك دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف وخاصة الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، في حين جاء مستوى القوة التنظيمية مرتفع بسبب كمية المهارات والخبرات التي يتكتسبها الموظف خلال مسيرته العملية، كما أن الهدفين الإستراتيجيين الابتكار جاء بشكل مرتفع بسبب أهمية إبتكار البنوك الإسلامية لخدمات وأساليب جديدة تساعد في جذب زبائن جدد، واستدامة الزبائن القدامى، كما تسعى البنوك دائماً لتعظيم عوائدها من رأس المال وتعظيم قيم الانتقال من العمل، وهذا يعكس دور أهمية التمكين في بلوغ البنوك الإسلامية لأهدافها الإستراتيجية.

كما أوضحت دراسة (الجميل، 2008) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية للعاملين، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) كما توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزي إلى الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين.

أوصت دراسة (باعثمان، 2005) زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل المصرفي، وتشجيع وتمكين المرأة من خلال إسناد المهام الحيوية والحساسة لها، والبحث عن نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها، ونقاط الضعف من أجل علاجها لتحسن جودة أداء العاملين، كما أوصت بزيادة مستوة مبدأ الحرية والإستقلالية للعاملين، وخاصة من هم في الخطوط الأمامية للتصرف في المواقف الجديدة التي تواجههم، وكذلك زيادة مشاركة العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل وطبيعته للعملاء، وكذلك زيادة وتوسيع الهامش الذي تتركه المؤسسة لتنفيذ وإنجاز أعمالهم، في إطار متفق عليه بينهم، وأوصت زيادة اهتمام الإدارة بهموم العاملين ومشاكلهم، لأن ذلك يعتبر عامل مهم في رفع الإنتاجية، ورفع مستوى تمكين العاملين، وكذلك ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.

وفي إطار آخر أوصت دراسة (الجعبري، 2010) بتعزيز التعلم التنظيمي كمنهج داعم للممارسة التمكين، لما له من دور في زيادة معارف وخبرات العاملين، وإكسابهم مهارات جديدة تسهم بشكل مباشر في زيادة قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية وتقليل آثارها والتعامل مع الإبداعات

المتلاحقة، بجانب وضع إطار وضاح للعلاقات بين الموظفين أنفسهم، وتهذيب هذه العلاقات، وكذلك توضيح العلاقة بين الإدارة والموظفين.

#### 2-4-2 العلاقة بين تمكين العاملين والسلوك الإبداعي:

أشارت دراسة (المبييضين، 2011) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاز الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

كما أوصت دراسة (الصريرة، 2003) بأن نجاح العمل في القطاع المصرفي يتطلب العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق ومن هنا فإن هناك حاجة إلى عقد دورات تدريبية للمديرين في البنوك التجارية الأردنية تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم للتعامل مع مرؤسيهم وتحفيزهم نحو الإبداع، كما أن هناك حاجة إلى اهتمام إدارات البنوك بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساندة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية، بجانب الإهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظائف وبما يجعل العمل منسجماً مع خصائص العاملين في تلك البنوك بحيث تكون الوظائف مثيرة للتحدث وقادرة على الاستجابة للتغيير والتطوير الذي تتطلبه العملية الإبداعية، مما سيولد لدى العاملين دافعية أكبر للإنجاز والإبداع لتطوير أنفسهم من خلال التعلم الأكاديمي والفني.

كما أوصت دراسة (العبيدين، 2004) بضرورة مبادرة الأفراد العاملين لتطوير الأفراد من خلال ممارسة السلوك الإبداعي وعدم الخوف من المخاطر المترتبة على هذا السلوك، وإعتماد التمكين أسلوباً وفلسفة لإدارات المؤسسات وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، إذ أن نتائج الدراسة تشجع على المزيد من التفعيل لهذا المفهوم، بجانب ضرورة تبني إدارات المؤسسات للثقافة الداعمة للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة وذلك لأهمية ثقافة المنشأة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الأداء المنظمي.

تناولت دراسة ([imenebiblio](#), 2016) أن المتأمل لأدبيات السلوك الإبداعي وتمكين العاملين والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ ان قدرات المرؤوسين وسلوكهم الإبداعي يتأثر

بشكل مباشر بنمط التمكين السائد في المنظمة ،بمعني آخر ان هناك علاقة قائمة بين بين نمط التمكين والمردود الإبداعي.

كما أشارت دراسة (محمدية، 2016) بوجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين التش شمكلتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا ما أشارت له نتائج الدراس، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفة مباشرة، كما أظهرت نتائج الدراسة محدودية إستجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين التي شمكلتها الدراسة مثل (بناء الثقة، المشاركة في إتخاذ القرار) الامر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين والسلوك الإبداعي. كما أوصت دراسة (محمدية، 2016) بالتركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذه بعين الإعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي، وتفويض الصلاحيات يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين والإهتمام بإعتماد المرونة للتأثر على السلوك الإبداعي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات.

### 2-4-3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي:

أشارت دراسة (العزاوي، 2011م) بوجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل السلوك الإبداعي على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية، كما تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل، ويقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى، أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود، كما لخبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.

أوصت دراسة (العزاوي، 2012م) بأنه يجب تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء، وأوصت بزيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك، وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، وتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الإستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم. بجانب زيادة الاهتمام بقوة

المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم، والتأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

أشارت دراسة (العولقي، 2018م) بوجود علاقة معنوية بين ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة هذه العلاقة طردية، كما أن جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر التباين في عمليات المعرفة مرتبة حسب درجة أهميتها في إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، وإستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية التعويضات والمكافآت، وإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وإستراتيجية التوظيف، وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها خلق المعرفة مشاركتها وتطبيقها، من خلال الإهتمام بوضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المعرفة والخبرات والمهارات المتوفرة حالياً في البنك وإحتياجاته المستقبلية منها، وتصميم وتنفيذ إستراتيجية توظيف تكون منسجمة مع التوجهات الإستراتيجية للبنك وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات المبدعة والتميزة والذي تؤدي دورها لجلب معارف جديدة للبنك ويكون لديهم القدرة على مشاركة وتطبيق المعرفة بسرعة وكفاءة، وتصميم وتنفيذ إستراتيجية تدريب تكون متوافقة مع التوجهات الإستراتيجية للبنك وتعمل على إكساب الموظفين معارف وخبرات ومهارات جديدة.

#### 2-4-4 تعقيب الدراسة على فجوات الدراسات السابقة:

1. ندرة في الدراسات التي تناولت الموارد البشرية والإبداع.
2. أغلب الدراسات كانت في بيئات أجنبية وقليل جداً في البيئات العربية.
3. الأبعاد التي تناولتها الدراسات المختلفة كانت محدداً.
4. التحسينات كانت من قطاعات إنتاجية صناعية.
5. الدور المعدل لتمكين العاملين لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

### 3-1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل أسلوب الدراسة وتوضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات.

### 3-2 نظرية الدراسة:

#### 3-2-1 : نشأة نظرية التبادل الاجتماعي:

هي نظرية اجتماعية نفسية ورؤية اجتماعية تفسر التغير والاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين الأطراف المختلفة. وتطرح هذه النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة *cost-benefit analysis* ومن مقارنة البدائل. وترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع. وكثيرا ما تستخدم هذه النظرية اليوم في عالم الأعمال ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كأحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في أوائل الستينات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي، وتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة. فجاءت المحاولة الأولى لتعتمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحتة، ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية. أما المحاولات اللاحقة، فقد حاولت تجاوز اختزال السلوك الإنساني برده للعوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافية. وبالرغم من هذا التباين بين أصحاب التبادلية، إلا أنه يمكن الاستفادة من الجانبين الأول، في دراسة عملية التفاعل، وما يمكن أن تتضمن من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل. وأما الجانب الثاني فتركز أهميته في إمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية إلى بحث مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي. استفاد أصحاب هذا الاتجاه، وخاصة في بدايته، من مصادر معرفية متعددة، من أهمها بعض أفكار وافتراضيات مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي، بما في هذا مبدأ النفعية، وكتابات الانثروبولوجيين، وبشكل خاص الافكار التي جاءت في المدرسة السلوكية ويرجع جذور هذا الفكر إلى الاتجاهات الفكرية في علم الاقتصاد وعلم الإنسان وعلم النفس (إبراهيم و. سالم، 2010م)

#### 3-2-2 : مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي:

- السلوك الإنساني الذي يتكون من النشاط والتفاعل والعاطفة يقوم بها الفرد، وهو يختلف عن السلوك الحيواني لأنه يملك ارثا اجتماعيا وثقافة شاملة وقدرة عقلية عالية.
- المكافآت الاجتماعية أي ثمن قيام الفرد بعمل يطلب المجتمع منه القيام به فهي محفز بقدر ما هي هدف للحصول عليه.

- المنفعة أي قدرة النشاط الإنساني على تقديم منفعة للآخرين وامكانية تبادله بنشاط إنساني آخر.
- الكلفة الاجتماعية أي كمية النشاط الذي يستوجب من الفرد القيام به لقاء حصوله على منفعة مرتقبة أو متوقعة والمصالح أي الطموحات الذاتية - مادية أو معنوية - التي يستوحي الفرد تحقيقها.
- التبادل أي تقديم نشاط اجتماعي من قبل الطرف الأول المشترك في عملية المبادلة إلى الطرف الثاني لقاء حصول الأول على نشاط سابق في الثاني.
- المنافسة أي التسابق في الحصول على أكبر عدد ممكن من النشاطات الاجتماعية بأقل كلفة وأعلى قيمة في عملية المبادلة.
- الاستثمار الاجتماعي أي تنمية المناشط الاجتماعية لصالح ممارستها. (عمر معن خليل، 2013م)

### 3-2-3 : تطور نظرية التبادل الاجتماعي:

هدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على المنظور الذي قدمه (بيتر بلاو) عن (البنائية التبادلية) ومدى إسهام هذا المنظور في تطور نظرية التبادل الاجتماعي. وترجع أهمية بلاو إلى أنه قد حاول - في مؤلفه بعنوان (التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية) - إضافة بعض المبادئ الاقتصادية إلى وجهة النظر الاجتماعية التبادلية. ويختلف المنظور الذي قدمه بلاو عن بعض المنظورات الأخرى التي قدمها أصحاب نظرية التبادل، الذين اهتموا بالجوانب الفردية النفسية. أما بلاو فقد اهتم بالتبادل الاجتماعي على مستوى البناء الاجتماعي، والتعرف على أثر التبادلات في ظهور النظام الاجتماعي العام، والشرعية، والمعارضة، والتمايز في المكانات والقوة داخل المجتمع. وقد حاول بلاو في هذا المنظور الاستفادة من المفهومات والافتراضات المختلفة التي وردت في بعض الاتجاهات النظرية مثل الوظيفية، ونظريات الصراع، والتفاعلية الرمزية، مما يشير إلى أنه قد حاول سد الثغرات الموجودة بين التحليل السوسيولوجي على مستوى الوحدات الكبرى والتحليل على مستوى الوحدات الصغرى. ومن أوجه النقد التي تعرض لها هذا المنظور الذي قدمه (بلاو) أنه جعل التبادل محورا للسلوك الاجتماعي في جميع المواقف، وأنه يتعين حساب العلاقات الاجتماعية في ضوء متغيرات اقتصادية خالصة، كما يؤخذ على هذا المنظور أنه لا زال في حاجة إلى تأييد البحوث الإمبريقية لقضاياها النظرية، خاصة وأنه لم يقدم صياغة نظرية مقنعة تماما تناسب جميع المجتمعات، نظرا لأن صياغته تعكس طابع الحياة والثقافة الأمريكية التي تتسم بازدياد النزعة الفردية، والمنافسة، والسعي من أجل الربح، لذلك يجب الحذر عند استخدام هذا المنظور في مجتمعنا العربي الذي يختلف واقعه عن واقع المجتمع الأمريكي الذي نشأ فيه هذا المنظور (بيتر بلاو، 1994م).



### 3-2-4 : أبرز رواد نظرية التبادل الاجتماعي:

**جورج هومانز (1910-1989):** بدأ جورج هومانز في علم الاجتماع عام 1933م في جامعة هارفارد في قسم إدارة الأعمال. وأهتم بدراسة المبادلات الاقتصادية وأثارها وعلاقتها بالتبادل الاجتماعي في المجتمع البدائي. كما أن له اهتمامات بعلم الاجتماع الثقافي. من مؤلفاته: "الجماعة الإنسانية" و" النظرية المعاصرة في السوسيولوجيا " و" السلوك الاجتماعي". يعد جورج هومانز أحد أهم المنظرين في مجال التبادل. والذي سعى إلى وضع نموذجاً لنظريته التي أطلق عليها "نظريته تبادلية استنباطية". والتي أتمدت على العديد من نتائج البحوث الميدانية في مجال الجماعات والسلوك الاجتماعي. يعرف جورج هومانز التبادل أنه تفاعل الأفراد التقابلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها وأهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته.

**بيتر بلاو:** ولد بيتر بلاو في فيينا عام 1918م. وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1943م. وحاز على درجة الدكتوراة من (جامعة كولومبيا) عام 1950م في دراسة حول التنظيمات الرسمية. ويعد أحد أهم علماء الذين أسهموا في تطوير نظرية التبادل الاجتماعي. ففي مؤلفه بعنوان " التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية" قدم منظوره عن التبادل في الحياة الاجتماعية. وقد ذهب "بيتر بلاو" في هذا المنظور إلى أن التبادل الاجتماعي يعد المبدأ الرئيسي الذي تنهض عليه الطبيعة البشرية. ويؤدي هذا التبادل إلى استقرار البناء الاجتماعي، كما أنه يؤدي إلى حدوث عملية التغير الاجتماعي. ومن أهم مؤلفات "ديناميكية البيروقراطية" عام 1955م، وكتاب "البناء المهني الأمريكي" و" بناء المنظمات". بالرغم من أن بيتر بلاو يبدأ بدراسة عملية التبادل الاجتماعي وتحليلها على مستوى العلاقات الفردية، إلا أنه يعمل على تجسير العلاقة بين هذا المستوى الأولي ومستوى التنظيمات والمجتمع. ويرى بيتر بلاو أن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، فترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمردود المتوقع من قبل الآخرين. وفي تناوله لعملية التبادل الاجتماعي ينظر بيتر بلاو إلى الحياة الاجتماعية علي أنها سوق تفاوض تتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل (طلعت ، كمال ، 2010م).

**ريتشارد أميرسون:** ريتشارد أميرسون هو عالم اجتماع أمريكي معاصر ينتمي إلى الاتجاه التبادلي. وقد انضم أميرسون لقسم الاجتماع بجامعة واشنطن. وقام بإضافات إلى النظرية التبادلية تكمل ما جاء به كل من جورج هومانز وبيتر بلاو. لكنه لم يبدأ في بناء نظريته من ملاحظات اجتماعية أو تأثيره بفلسفة اجتماعية معينة أو نقده لنظريات غي تبادلية، بل وضع مفاهيم وانطلق منها لتوضيح أسس

العلاقة التبادلية بين فردين أو أكثر. أسهم مع كارن كوك في تطور النظرية الاجتماعية التبادلية. وقد لاقت دراستهم القبول في الأوساط العلمية. وأسهمت في تبلور الاتجاهات والاتجاهات الحديثة في علم النفس الاجتماعي (طلعت ، كمال ، 2010م)

وكذلك تعد كتابات ريتشارد اميرسون من المحاولات الحديثة الجادة في تطوير التبادلية. والأساس هنا هو التحول من الانطلاق في تحليل التبادل من الأفراد، إلى التركيز على عملية التبادل نفسها، وما تتضمنه من علاقات، وعد هذه وحده من التحليل. وفي هذا تحول من الاهتمام بالفرد وحوافزه والمكافأة إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي تحدد شبكة العلاقات فالعلاقات التبادلية تتمثل في حدها الأدنى في العلاقة بين فردين، وتتشكل عندما يدرك كل طرفه أو أحدهما على الأقل الفرص التي يمكن أن تترتب على هذه العلاقة، ويتوقف استمرار هذه العلاقة على تعزيز متبادل من قبل اطرافها (إبراهيم عثمان ، سالم ساري، 2002م)

**هارولد كيلي:** هارولد كيلي (بالإنجليزية (Harold Kelley: فبراير 1921 - 29 يناير 2003) عالم النفس الاجتماعي الأمريكي وأستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا، لوس انجليس. كانت مساهماته الكبرى في تطوير نظرية الترابط (مع جون ثيبوت )، والعمل المبكر لنظرية العزوة، والاهتمام بفهم العلاقات الوثيقة علي مدى حياته. وفي دراسة استقصائية لعلم النفس العام، نُشرت في عام 2002، وضعت كيلي في المرتبة الثالثة الأربعة كأكثر علماء النفس استشهاداً في القرن العشرين.

جون والتر ثيبوت: علم النفس الاجتماعي الأمريكي. أستاذ في جامعة نورث كارولينا. بعد حصوله على شهادة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في عام 1949 ، أصبح أستاذاً مساعداً في جامعة بوسطن وأصبح أستاذاً بجامعة نورث كارولينا في عام 55. تعاون مع صاحبه هارولد كيلي في مجموعة من الابحاث.

ألفن جولدنز: كان ألفن جولدنز ممن عملوا على تطوير تصور تبادلي بالتركيز على عمليات الصراع في عمليات التبادل، بالرغم من أنه ظل قريباً من طروحات الصراع الوظيفي الذي كان أسسه زيمل وطوره كوزر، ويظهر هذا في بعض افتراضاته كقوله إن الانسان يساعد من يساعده، وإنه لا يجب أن يخلق الضرر بمن يساعده. وقد ربط علاقات التبادل بالإطار الثقافي - الخلفي. فالإنسان يتمثل بالقيم الجماعية ومعاييرها وأخلاقيها، فتصبح هذه جزء من بنائه الشخصي واتجاهاته وضميره، يترجمها إلى أفعال وعلاقات (إبراهيم عثمان ، سالم ساري، 2002م).

بيتر سنجلمان: حاول بيتر سنجلمان ربط المفاهيم الأساسية في التفاعلية الرمزية بالنظرية التبادلية. ويرى بيتر سنجلمان أن كلا النظريتين تنظران إلى الانسان كفاعل نشط، يستطيع إدراك المواقف والمواضيع والطموحات والتوقعات. كما هو في التفاعلية الرمزية، من حيث اعتماد كشف الحقيقة على الجانب الذاتي، فإن تقييم المكافأة في التبادلية يتم أيضا على أسس ذاتية، وبهذا فحقيقة المكافأة ليس في ذاتها،

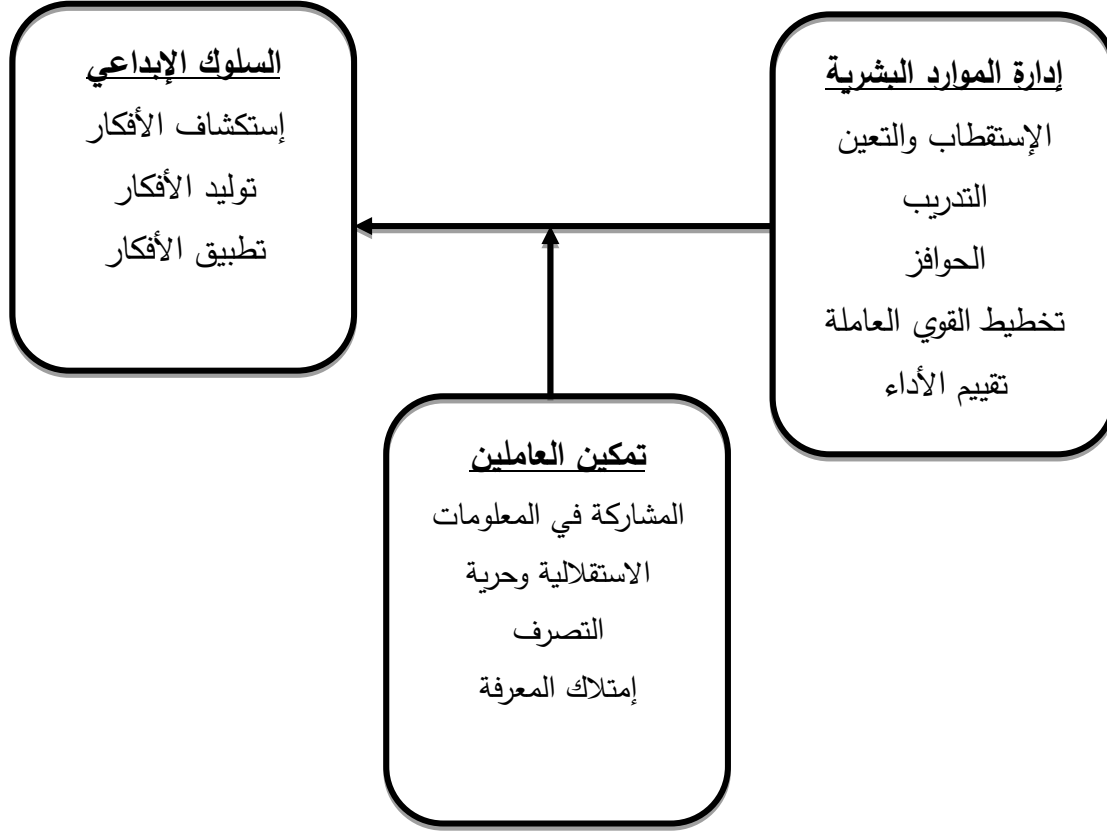
وإنما تعتمد في رؤية الإنسان وتقييمه لها، وتأخذ بناء على تعريفها لها، دورا تعزيزيا. (إبراهيم عثمان ، سالم ساري,2002م).

### 3-2-5 : تفسير النظرية لنموذج الدراسة:

إعتمدت الدراسة علي نظرية التبادل الاجتماعي وذلك لابد للشركة بأن تشجع العاملين في توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء و النمو من خلال التركيز علي النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة وذلك لابد من زيادة الاهتمام بالتدريب للعاملين بقوى لزيادة الخبرة لديهم حتى يكونو قادرين علي مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء وتقديم مكافئات للموظفين المبدعين من أجل تشجيعهم علي توليد أفكار جديدة.

### 3-3 نموذج البحث:

هذا النموذج يوضح علاقة عدد من المتغيرات، المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمعدل (تمكين العاملين)، متغير تابع وهو (السلوك الإبداعي).



المصدر/ إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، 2020م.

### 3-4 تطوير الفرضيات:

#### 3-4-1 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي:

كما أشارت دراسة (Tan, 2014) إلى تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين، حيث أكدت أن أفضل الممارسات لدراسة المشكلة هي التي تحتوي على النقاش وتوليد الأفكار، وأشارت إلى أن التدريب ومصادر التأمين أو الضمان والتفويض لها أثر مباشر على السلوك.

كما نجد أن دراسة (Chahal, 2016) وجدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب شامل وأسس التفويض وتطوير الكفاءات تعد الموظفين بالمنظمة لتوليد الأفكار والمشاركة

في المعرفة والآراء ويعزى ذلك لإغتناء المعرفة والفهم الأفضل للإعمال وبالتالي توفر الفهم  
الوضاح لأهداف المنظمة.

عليه تفترض الدراسة :

1. وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب ، الحوافز، عدد  
القوى العاملة ، تقييم الأداء) والسلوك الإبداعي (إستكشاف الفرص، توليد الافكار، تطبيق  
الافكار)

3-4-2 تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي :

كما أوضحت دراسة (الجميلي، 2008) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف إدارة الموارد  
البشرية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والإستقلالية  
للعاملين، فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) كما توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة  
الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين.

أوصت دراسة (باعثمان، 2005) زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل المصرفي، وتشجيع  
وتمكين المرأة من خلال إسناد المهام الحيوية والحساسة لها، والبحث عن نقاط القوة لدى العاملين  
وتعزيزها، ونقاط الضعف من أجل علاجها لتحسن جودة أداء العاملين، كما أوصت بزيادة مستوة مبدأ  
الحرية والإستقلالية للعاملين، وخاصة من هم في الخطوط الأمامية للتصرف في المواقف الجديدة التي  
تواجههم، وكذلك زيادة مشاركة العاملين في توضيح وتحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل  
وطبيعته للعملاء، وكذلك زيادة وتوسيع الهامش الذي تتركه المؤسسة لتنفيذ وإنجاز أعمالهم، في إطار  
متفق عليه بينهم، وأوصت زيادة اهتمام الإدارة بهموم العاملين ومشاكلهم، لأن ذلك يعتبر عامل مهم  
في رفع الإنتاجية، ورفع مستوي تمكين العاملين، وكذلك ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على  
الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.

كما أوصت دراسة (العبيدين، 2004) بضرورة مبادرة الأفراد العاملين لتطوير الأفراد من خلال  
ممارسة السلوك الإبداعي وعدم الخوف من المخاطر المترتبة على هذا السلوك، وإعتماد التمكين  
أسلوباً وفلسفة لإدارات المؤسسات وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، إذ أن نتائج الدراسة تشجع على  
المزيد من التفعيل لهذا المفهوم، بجانب ضرورة تبني إدارات المؤسسات للثقافة الداعمة للتمكين الإداري  
بأبعاده المختلفة وذلك لأهمية ثقافة المنشأة في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الأداء المنظمي.

تناولت دراسة (imenebiblio, 2016) ، أن المتأمل لأدبيات السلوك الإبداعي وتمكين  
العاملين والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ ان قدرات المرؤوسين وسلوكهم الإبداعي يتأثر  
بشكل مباشر بنمط التمكين السائد في المنظمة، بمعنى آخر ان هناك علاقة قائمة بين بين نمط  
التمكين والمردود الإبداعي.

عليه تفترض الدراسة :

2. تمكين العاملين(المشاركة في المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك الموجودات المعرفية) يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية(الإستقطاب والتعيين، التدريب ، الحوافز، عدد القوى العاملة ، تقييم الأداء) والسلوك الإبداعي (إستكشاف الفرص، توليد الافكار، تطبيق الافكار)

### 3-5 منهج البحث:

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي ويتم بواسطته تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث بغرض استيفاء المعلومات اللازمة وتفسير الظاهرة ، وأيضاً المنهج الإحصائي في تحليل البيانات.

### 3-6 مجتمع البحث:

المنشآت البترولية السودانية.

### 3-7 عينة البحث:

العينة الميسرة غير الاحتمالية: هو اسلوب عينة و التي يعتمد اختيار الباحث فيها علي موضوع الحكم الموضوعي للباحث وليس علي الاختيار العشوائي. في الاختيار الغير احتمالي للعينات ليس كل عنصر في مجتمع البحث يمتلك فرصة المشاركة في الدراسة على عكس العينات الاحتمالية و التي لكل عنصر في مجتمع الدراسة فرصة معلومة للاختيار .

### 3-8 أدوات جمع البيانات:

سيقوم الباحث باستخدام عدة أدوات في هذا البحث من ضمنها ، الكتب والمراجع والدراسات السابقة لموضوع الدراسة، أيضاً سيستخدم المقابلات المباشرة مع بعض المديرين والموظفين في المنشآت البترولية السودانية.

### 3-9 مقاييس جمع البيانات:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة، يتكون المقياس من خمس فئات او درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

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

إعداد الباحث، 2021م.

### 10.3 : قياس متغيرات الدراسة:

ويتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2) يوضح ملخص قياس متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	المصدر
1.	ممارسة الموارد البشرية	26	(سردار، 2016م، نضرة، 2015م، سعيد، 2005م، عبد الوهاب، 2011م، الإمام، 2013م)
2.	السلوك الابداعي	18	(محمديّة، 2016م، ساعد، 2016م، الرميحي، 2016م)
3.	تمكين العاملين	13	(طارق، 2017م، خاجة، 2006م)

المصدر: إعداد الباحثة، 2021م

## الفصل الرابع

# تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المبحث الأول: نبذة تعريفية شركات البترول السودانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.



#### 4-1: نبذة تعريفية عن شركات البترول السودانية:

بدأت عمليات التنقيب عن النفط في السودان فعلياً بعد توقيع اتفاقية مع شركة شيفرون الأمريكية عام 1975 م، وبناءً على النتائج الجيدة لأعمال التنقيب في أواسط السودان تم التوقيع على اتفاقية أخرى ثنائية مع شركة شيفرون نفسها عام 1979 م. أعقبها إبرام اتفاقيات مع شركتي توتال الفرنسية، وشركة صن أول الأمريكية عامي 1981 و1982 م، وبعد إجراء المسوحات الجيولوجية والجيوفيزيائية في مناطق مختلفة من البلاد الفترة تم حفر 95 بئراً استكشافية منها 46 بئر منتجة مثل حقول سواكن، أبوجابرة، شارف، الوحدة، طلح، هجليج الأكبر، عداريل وحقل كايكانق، و49 بئر جافة، غير أن هذه الاستكشافات لم يتبعها أي نشاط إنتاجي.

#### 4-1-1 تاريخ استغلال البترول السوداني:

بطبيعة الحال مثل استخراج البترول السوداني جائزة كبرى تراود خيال الفئات الحاكمة في السودان منذ أول التكهن بوجوده منتصف القرن الماضي، لكن حالت عوامل شتى دون تحقيق هذه الرغبة، منها عوامل سياسية اقتصادية داخلية ومنها أولويات القوى الدولية والتكتلات الرأسمالية صاحبة التكنولوجيا اللازمة لاستغلال هذا المورد الاستراتيجي. بذات القدر طالما ترصد الغمار من السودانيين بشارة البترول بالنظر إلى نماذج الرفاه والاستهلاك الخليجي، وبإزاء تردي الأوضاع المعيشية الحضرية والريفية منذ أواخر السبعينات بدءاً بانهيار قيمة العملة الوطنية وارتفاع معدلات التضخم، وتفاقم الأوضاع السياسية والبيئية حرباً ومجاعات، والهجرة الضاغطة من الريف إلى الحضر. لكن كان لكل طبقة هدفها، فبينما انتظرت برجوازية الحكم من البترول فتحاً ريعياً يحررها من العقال الجماهيري، منّت الفئات الشعبية نفسها بتعزيز ديموقراطيتها الاجتماعية من حيث فرص التعليم وخدمات الصحة، وزيادة الدخل الفعلي للفرد، وتحسن المستوى المعيشي للكافة، وذلك بالاعتماد على مصدر قومي جديد يتوزع ريعه على قطاعات الإنتاج الزراعية والصناعية وقطاع الخدمات الاجتماعية. (أحمد، 2006م)

سبقت الإشارة إلى سالف استغلال البترول السوداني على يد الرأسمال الأميركي ممثلاً في شركة شفرون، والتي وضع خروج الجيش الشعبي لتحرير السودان على نظام جعفر نميري حداً لنشاطها في السودان، ثم عادت للمبادرة بعد الانتفاضة الشعبية أبريل 1985م، إلا أن استمرار دورات القتال بين الجيش الشعبي والجيش الحكومي حال دون اتصال ما انقطع، بالإضافة إلى عين الريبة التي لازمت علاقة الحكم الديموقراطي بحلفاء جعفر نميري وفي مقدمتهم الولايات المتحدة الأمريكية. على كل وضع انقلاب الجبهة الاسلامية في يونيو 1989م نهاية آمال شفرون في استثمار آمن،

حيث اشتد لهيب الحرب في أقاليم البترول السودانية حتى فاق كل سابقة، بما هو ركيزة الصراع المحورية. هذا بالإضافة إلى صبغة الاسلاموية المتمردة التي تبختر بها النظام أول عهده فصد عن نفسه أصدقاء محتملين من بينهم مصر والولايات المتحدة، والإثنان يشتركان في الحنق على ديمقراطية السودان، بعد أن أطاحت بحليفهما المؤتمن.

في العام 1990م أكملت شفرون رحلة صيدها في السودان بالتخلي عن امتيازاتها في أبو جابرة وشارف، ذلك بعد أن بلغت جملة استثماراتها مليار دولار أميركي تشهد عليها 87 بئر خلفتها للوارثين، 31 منها في دارفور وجنوب كردفان. استثار النظام غضب بلدان الخليج العربي بموقفه الداعم لصدام حسين خلال حربه ضد الكويت 1990م فحجبت عنه صادر البترول، لكن ثمار ذلك كانت صداقة سريعة الزوبان مع إيران، صادفت هوى عند المعجبين بثورة الخميني من الاسلاميين السودانيين، وهم تيار مؤثر في الجبهة الاسلامية الحاكمة. الصين بدورها كانت على أتم الجاهزية لتشغل الموقع الذي أخلاه الاتحاد السوفييتي، بسقوطه المدوي، في الحلبة الجيوسياسية في الشرق الأوسط، بالذات وقد دشنت الولايات المتحدة تحت قيادة بوش الأب مشروعها لنظام عالمي جديد لا مكان فيه سوى لقطب واحد، فكأنما ورثت الصين حلفاء السوفييت السابقين في المنطقة بوضع اليد، لكن دون ضجيج أيديولوجي، وإنما بدبلوماسية مدهنة. بدأ وجد الخارجون على النظام العالمي يد الصين ممتدة، كما إليها سعوا. من ذلك صفقة السلاح البالغ حجمها 300 مليون دولار التي تمت في مارس 1991م بين قيادة الجيش السوداني والصين بتمويل إيراني. الإيرانيون بدورهم مدوا النظام في ديسمبر 1991م بقرض قدره 17 مليون دولار ووعدوا بأخر قدره 150 مليون دولار كان الشاه قد خص به جعفر نميري (سودان أبديت، 2000م).

والخلاصة إن طاقة البترول للتفجر في وجه شعبنا لا شك فيها، والدليل الدرب الدموي الذي انتهجته الصناعة البترولية لترسيخ أقدامها محطة مجتمعات ومناطق بأسرها، ومخلفة دماراً متعدد الأوجه، بشري، وبيئي، وديموغرافي. من جهة أخرى جلي أن البترول قد فتح فصلاً مستحدثاً في اقتصاد بلادنا السياسي، فيه من الصراع العسكري أكثر من الصراع السلمي، كما أصبح منبعاً لاثراء طبقة عليا حاكمة يصعب تمييز أقطابها السياسيين من أقطابها الاقتصاديين وتحقق الصفة الكومبرادورية بامتياز فهي لا تنتج فعلاً، ولا تضخ رؤوس أموالها في قطاعات الانتاج، وإنما تغتني عبر المضاربة بالموارد الوطنية في السوق العالمية جاذبة إلى الأرض السودانية لاعبين جدد كل حين، تشترك معهم في المصالح وفي المناهج، هم وطنها الحقيقي وليس السودان. القضية مطروحة على هذه

الشاكلة تلزم القوى الوطنية السودانية بالنظر كرة وكرتين وثلاث إلى مسألة البترول، أولاً بتقصي العوالم السفلى لهذا القطاع، وتبيان الحادث فيه من استغلال جشع لموارد هي ملك لشعبنا، ومن ثم استكشاف درب وطني يجعل من البترول مصدراً لرفاه أهل السودان وليس نكبة عليهم، ومن ذلك ادراج مظالم الأقاليم البترولية وأهاليها ضمن ما يتطلب شفاء العدالة الانتقالية إذا قدر لنا أن نرى لها وجهها.

## 2-4 عرض وتحليل البيانات

### 1-2-4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

### 2-2-4 تنظيف البيانات Cleaning data

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

1- **تنظيف البيانات** الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز و / أو سوء فهم المجهين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة

(Chi-Square = 723.592) وقيمة (DF =818) وقيمة (Sig. = .992) وهي اكبر من 0.05

مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

## 2. الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

### 4-2-3 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (الموظفين والعاملين في عينة من شركات البترول السودانية) والبالغ عددها (4).

#### 2/ عينة الدراسة

تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة الميسرة حيث تم توزيع عدد (220) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (207) استمارة بنسبة استرداد بلغت (%94.9%).

### جدول (4-1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	220	الاستبيانات الموزعة
%94.9	207	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%5.1	13	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
-	-	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%94.9	207	الاستبيانات الصالحة للتحليل

### 3/ وصف أداة الدراسة:

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

القسم الأول:

يحتوى على عدد (5) فقرات تناولت خصائص الجامعات والسمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع

2/ الفئة العمرية

3/ المؤهل العلمي

4/ المسمي الوظيفي

5/ سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون من عدد من العبارات (60) فقرة . وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (4-2) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
5	الاستقطاب والتعيين	المستقل
6	التدريب	
5	الحوافز	
5	تخطيط القوي العاملة	
5	تقييم الاداء	
6	اكتشاف الفرص	التابع
6	توليد الافكار	
6	تطبيق الافكار	
6	المشاركة في المعلومات	المعدل
5	الاستقلالية وحرية التصرف	
5	امتلاك المعرفة	
59	المجموع	

### 4/ مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل فى حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له

(1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (4-3) مقياس درجة الموافقة

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

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 0.5$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

5/ تقييم أداة الدراسة:

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

أ/ صدق أداة الدراسة

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

اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال إدارة الأعمال كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

#### ب/ اختبار الثبات:

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

هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

#### جدول رقم (4/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعد



معايير الدراسة	الفا كرنباخ
التدريب	0.677
الحوافز	0.776
تخطيط القوي العاملة	0.753
تقييم الاداء	0.509
اكتشاف الفرص	0.786
توليد الافكار	0.754
تطبيق الافكار	0.754
المشاركة في المعلومات	0.760
الاستقلالية وحرية التصرف	0.723
امتلاك المعرفة	0.57
<b>المجموع</b>	<b>0.940</b>

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) اكبر من (50%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.940) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### 4-2-4 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

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

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

(أ) اختبارات الصدق  
(ب) اختبارات الثبات

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي

أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

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

### (3)- تحليل الانحدار

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

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

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

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرّة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة ) .

### 3-4 : تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات:

#### 1-3-4 تحليل البيانات الأولية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

النسبة المئوية	العدد	
63.3	131	ذكر
36.7	76	انثي
100.0	207	Total
النسبة المئوية	العدد	—
21.3	44	من 20 الي 30 سنة
34.3	71	من 30 الي 40 سنة
31.4	65	من 40 الي 50
11.6	24	اكثر من 50
98.6	204	Total
1.4	3	System
100.0	207	—
النسبة المئوية	العدد	—
2.4	5	دون الجامعي
64.7	134	جامعي
30.0	62	فوق الجامعي
97.1	201	Total
2.9	6	System
100.0	207	—

النسبة المئوية	العدد	
2.9	6	مدير ادارة
11.1	23	رئيس قسم
9.2	19	مشرف
74.4	154	موظف
1.0	2	اخرى
98.6	204	Total
1.4	3	System
100.0	207	—
		—
النسبة المئوية	العدد	
20.8	43	5 سنة فاقل
23.2	48	من 6 الي 10 سنة
27.1	56	من 11 الي 15 سنة
17.9	37	من 16 الي 20 سنة
10.6	22	21 فاكثر
99.5	206	Total
.5	1	System
100.0	207	

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

### جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003). حيث إستخدم الدراس التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

#### 4-3-2 التحليل العاملي الاستكشافي:

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

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

**التحليل العاملي الاستكشافي ممارسات ادارة الموارد البشرية:**

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 17 عبارة)

الجدول (4-5) التحليل العاملي الإستكشافي ممارسات ادارة الموارد البشرية

	Component		
	1	2	3
2والتعيين_الاستقطاب		.612	
3والتعيين_الاستقطاب		.827	
4والتعيين_الاستقطاب		.602	
5والتعيين_الاستقطاب		.731	
1التدريب			.852
5التدريب			.711
1الاداء_تقييم	.668		
2الاداء_تقييم	.670		
3الاداء_تقييم	.737		
4الاداء_تقييم	.650		
5الاداء_تقييم	.818		

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.836) وفقا لقاعدة ( Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	570.866
	Df	55
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان ممارسات ادارة الموارد البشرية يتم قياسها من خلال (ثلاثة ابعاد) . وان قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (85.256) المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها (عماد اخرون 2019) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total

1	3.891	35.374	35.374	3.891	35.374	35.374	3.379
2	1.472	13.382	48.756	1.472	13.382	48.756	2.619
3	1.030	9.360	58.116	1.030	9.360	58.116	2.097
4	.797	7.248	65.364				
5	.754	6.851	72.215				
6	.615	5.587	77.803				
7	.573	5.206	83.008				
8	.555	5.049	88.057				
9	.492	4.471	92.528				
10	.443	4.025	96.553				
11	.379	3.447	100.000				

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

### التحليل العاملي الاستكشافي السلوك الابداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة)

### الجدول (4-6) التحليل العاملي الاستكشافي السلوك الابداعي

	Component		
	1	2	3
تطبيق_الافكار 1		.578	
تطبيق_الافكار 2		.772	
تطبيق_الافكار 5		.795	
تطبيق_الافكار 6		.561	
اكتشاف_الفرص 2	.737		
اكتشاف_الفرص 3	.747		
اكتشاف_الفرص 4	.769		
اكتشاف_الفرص 5	.634		
توليد_الافكار 3			.807
توليد_الافكار 6			.714

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.796) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون فوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	540.660
	Df	45
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة السلوك الإبداعي ، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان السلوك الإبداعي يتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد فقط. وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها ( ) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	3.944	39.444	39.444	3.944	39.444	39.444
2	1.200	12.005	51.448	1.200	12.005	51.448	2.791
3	.902	9.017	60.465	.902	9.017	60.465	2.315
4	.763	7.628	68.093				
5	.740	7.403	75.496				
6	.593	5.927	81.423				
7	.522	5.220	86.643				
8	.499	4.993	91.636				
9	.435	4.349	95.986				
10	.401	4.014	100.000				

#### التحليل العاملي الاستكشافي تمكين العاملين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح

الجدول (4-7) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 5 عبارة)



#### الجدول (4-7) التحليل العاملي الإستكشافي الهيكل التنظيمي

	Component		
	1	2	
المشاركة_في_المعلومات2	.802		
المشاركة_في_المعلومات3	.634		
المشاركة_في_المعلومات5	.770		
المشاركة_في_المعلومات6	.684		
الاستقلالية_وحرية_التصرف4		.645	
الاستقلالية_وحرية_التصرف5		.957	

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.782) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.060
	Df	15
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة تمكين العاملين، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن تمكين العاملين يتم قياسها من خلال بعد واحد فقط. وإن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها ( ) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	2.653	44.225	44.225	2.653	44.225	44.225
2	.941	15.690	59.915	.941	15.690	59.915	1.797
3	.721	12.021	71.936				
4	.630	10.508	82.444				
5	.588	9.800	92.243				
6	.465	7.757	100.000				

#### 3-3-4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS analysis of moment structure (25).

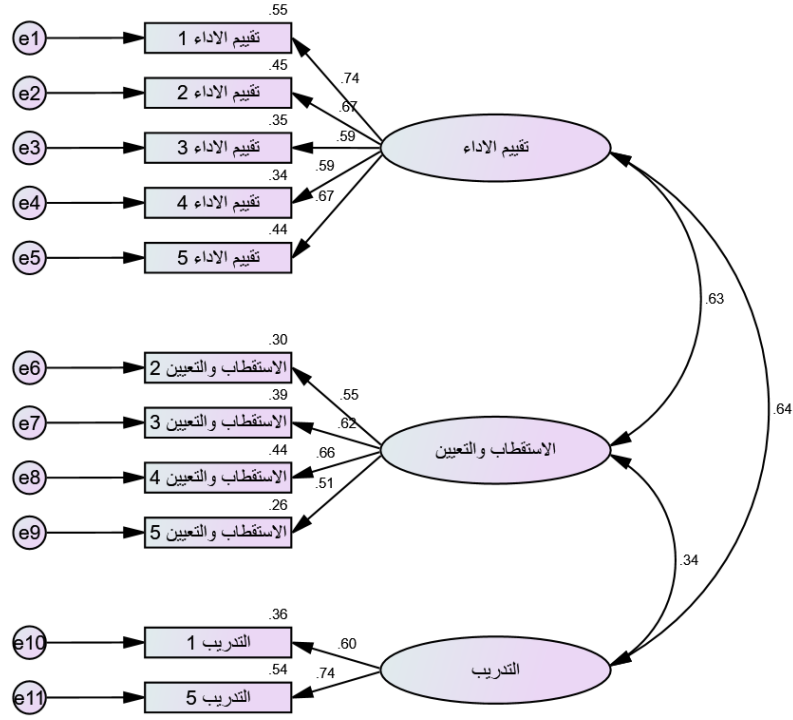
لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي ( Kline, 2011 ) :

- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

#### التحليل العاملي التوكيدي ممارسات ادارة الموارد البشرية:

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

Chi-square = 72.162  
Df= 41  
GFI = .940  
AGFI = .903  
NFI = .877  
CFI= .942  
RMR = .063  
RMSEA = .061



الشكل رقم (4-1) يوضح التحليل العائلي التوكيدي

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

### مؤشرات جودة النموذج

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

الجدول (4-8) مؤشرات جودة المطابق لجودة ممارسات ادارة الموارد البشرية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	72.162	--	--
DF	41	--	--
CMIN/DF	1.760	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.942	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.210	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) ممارسات ادارة الموارد البشرية تحقق الشروط التي حددها (عماد واخرون , 2019)

### تحليل الاعتمادية والصلاحية ممارسات ادارة الموارد البشرية:

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

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الاستقطاب والتعيين	تقييم الاداء	التدريب
الاستقطاب والتعيين	0.679	0.348	0.397	0.687	0.590		
تقييم الاداء	0.787	0.427	0.406	0.795	0.630	0.654	
التدريب	0.619	0.451	0.406	0.637	0.336	0.637	0.672

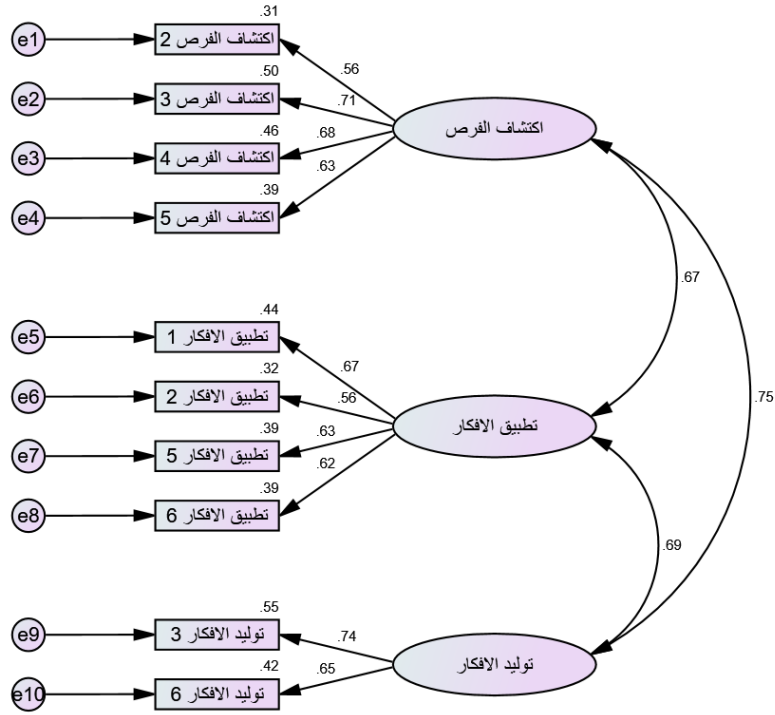
Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

### التحليل العامل التوكيدي السلوك الابداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العامل التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العامل التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

Chi-square = 60.703  
Df= 32  
GFI = .942  
AGFI = .901  
NFI = .893  
CFI= .945  
RMR = .034  
RMSEA = .066



الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العائلي التوكيدي

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

### مؤشرات جودة النموذج

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

الجدول (4-9) مؤشرات جودة المطابقة السلوك الابداعي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	60.703	--	--
DF	32	--	--
CMIN/DF	1.897	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.945	>0.95	Acceptable
SRMR	0.058	<0.08	Excellent
RMSEA	0.066	<0.06	Acceptable
PClose	0.142	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة السلوك الابداعي تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون , 2019)

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية السلوك الابداعي :

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

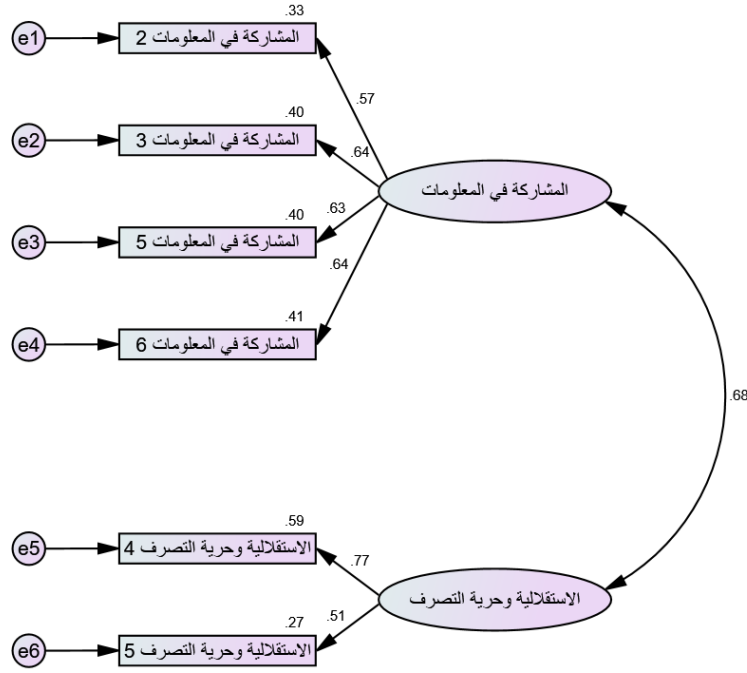
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	تطبيق الافكار	اكتشاف الفرص	توليد الافكار
تطبيق الافكار	0.715	0.386	0.480	0.718	0.621		
اكتشاف الفرص	0.739	0.417	0.561	0.747	0.666	0.646	
توليد الافكار	0.649	0.482	0.561	0.657	0.693	0.749	0.694

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### التحليل العاملي التوكيدي تمكين العاملين:

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

Chi-square = 12.453  
 Df= 8  
 GFI = .981  
 AGFI = .949  
 NFI = .948  
 CFI= .980  
 RMR = .035  
 RMSEA = .052



الشكل رقم (4-3) يوضح التحليل العائلي التوكيدي

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

### مؤشرات جودة النموذج

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

الجدول (4-10) مؤشرات جودة المطابقة تمكين العاملين

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	12.453	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	1.557	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.980	>0.95	Excellent
SRMR	0.039	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.418	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة **تمكين العاملين** تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون , 2019)

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية تمكين العاملين:

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

	CR	AVE	MaxR(H)	المشاركة في المعلومات	الاستقلالية وحرية التصرف
المشاركة في المعلومات	0.715	0.386	0.717		0.653
الاستقلالية وحرية التصرف	0.588	0.426	0.640	0.680	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) للدعم التنظيمي المدرك اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد تقل عن الحد المقبول 0.5.

#### 4-3-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية للاسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:



الجدول رقم (4-11) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Std. Deviation	Mean	
.62235	4.0178	الاستقلالية وحرية التصرف
.43813	3.0491	المشاركة في المعلومات
.50533	3.8914	توليد الافكار
.43387	3.7430	تطبيق الافكار
.42204	3.5493	اكتشاف الفرص
.45160	2.7775	التدريب
.40780	2.5771	الاستقطاب والتعيين
.72482	4.6977	تقييم الاداء

يتضح من الجدول رقم (4-11) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.45) وبانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (69)%

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (تقييم الاداء) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.69) بانحراف معياري (0.724) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (85)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (الاستقطاب والتعيين) حيث بلغ متوسطها (2.577) وبانحراف معياري (0.407) وأهمية نسبية بلغت (51)%.

#### اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم ( ) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول (4-12) اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
2.728	.367	التدريب
2.819	.355	الاستقطاب والتعيين
5.730	.175	تقييم الاداء
4.919	.203	الاستقلالية وحرية التصرف
4.508	.222	المشاركة في المعلومات
1.680	.595	توليد الافكار

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (عماد وآخرون 2019).

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Most Extreme Differences			Normal Parameters <sup>a,b</sup>		N	
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean		
.008 <sup>c</sup>	.074	-.074	.062	.074	.62235	4.0178	207	الاستقلالية وحرية التصرف
.009 <sup>c</sup>	.073	-.073	.059	.073	.43813	3.0491	207	المشاركة في المعلومات
.005 <sup>c</sup>	.077	-.077	.069	.077	.50533	3.8914	207	توليد الافكار
.006 <sup>c</sup>	.076	-.066	.076	.076	.43387	3.7430	207	تطبيق الافكار
.019 <sup>c</sup>	.069	-.050	.069	.069	.42204	3.5493	207	اكتشاف الفرص
.000 <sup>c</sup>	.107	-.098	.107	.107	.45160	2.7775	207	التدريب
.007 <sup>c</sup>	.075	-.075	.075	.075	.40780	2.5771	207	الاستقطاب والتعيين
.001 <sup>c</sup>	.085	-.085	.074	.085	.72482	4.6977	207	تقييم الاداء

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

## Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

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

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

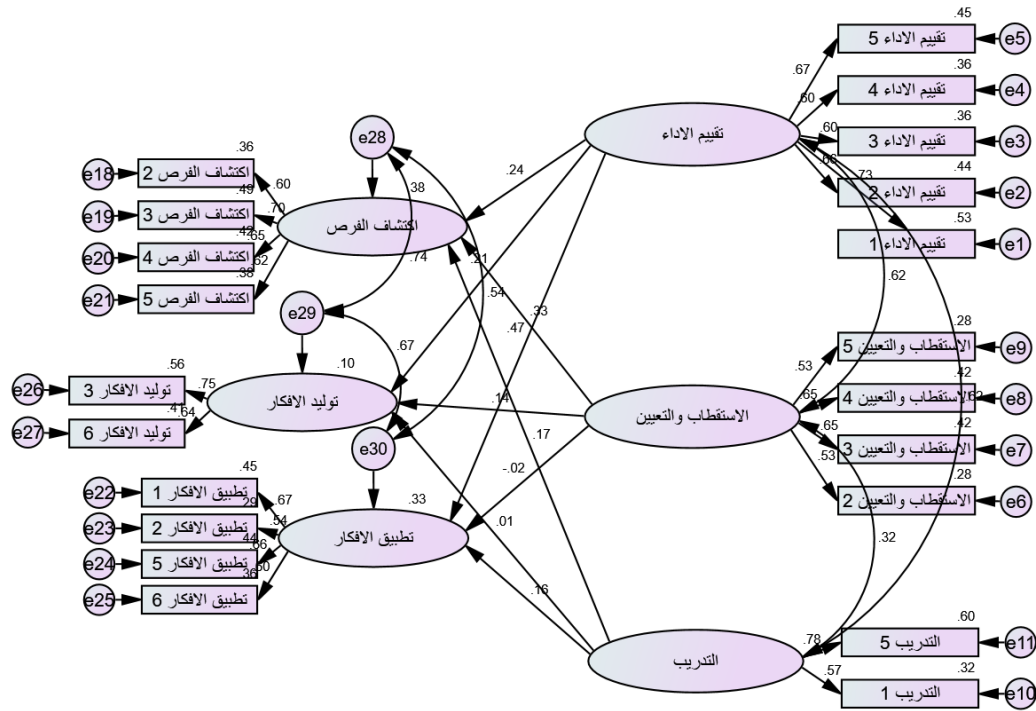
ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

### كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيمايلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي



الشكل (4-4) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي

### مؤشرات جودة النموذج

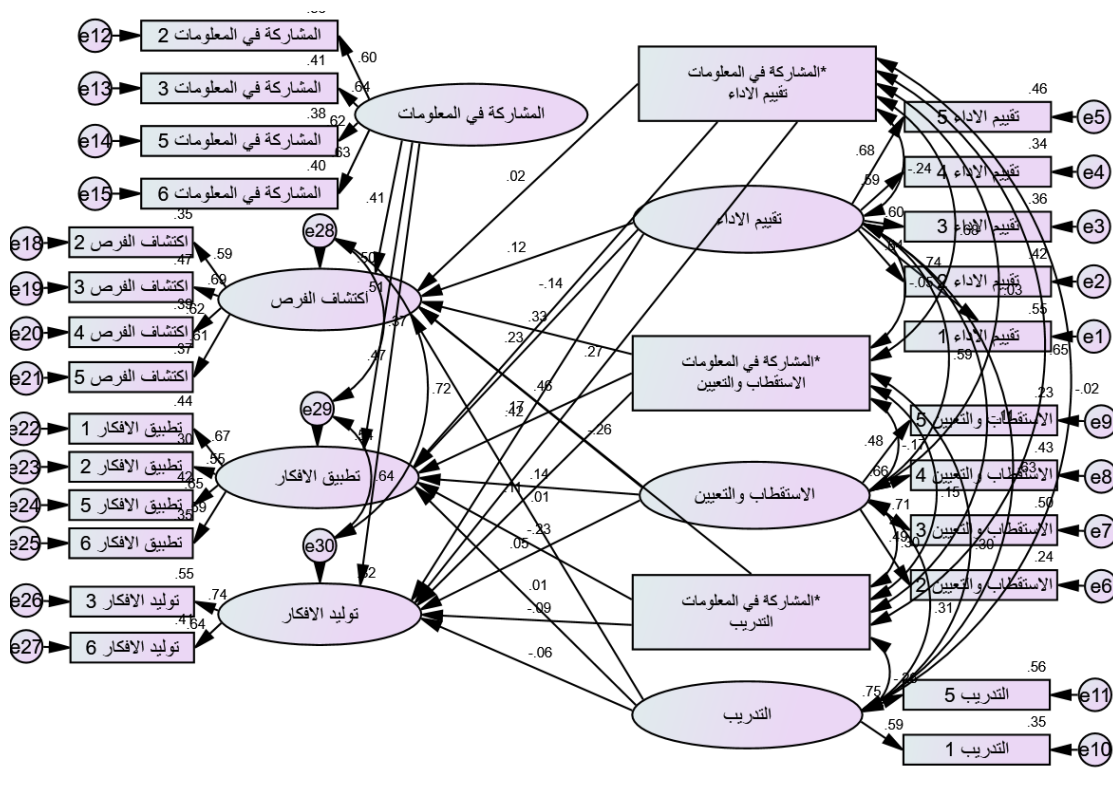
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-13) قيم تحليل المسار من ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
لا يوجد تأثير	.138	1.483	.097	.144	تقييم الاداء <--- اكتشاف الفرص
يوجد تأثير	.019	2.349	.136	.319	الاستقطاب والتعيين <--- اكتشاف الفرص
لا يوجد تأثير	.191	1.307	.114	.149	التدريب <--- اكتشاف الفرص
لا يوجد تأثير	.264	1.116	.140	.156	تقييم الاداء <--- توليد الافكار
لا يوجد تأثير	.350	.935	.185	.173	الاستقطاب والتعيين <--- توليد الافكار
لا يوجد تأثير	.964	.046	.163	.007	التدريب <--- توليد الافكار
يوجد تأثير	.008	2.671	.110	.294	تقييم الاداء <--- تطبيق الافكار
لا يوجد تأثير	.908	-.115	.138	-.016	الاستقطاب والتعيين <--- تطبيق الافكار
لا يوجد تأثير	.248	1.154	.125	.144	التدريب <--- تطبيق الافكار

## الفرضية الرئيسية :

### تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي



### الشكل (4-5) العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي

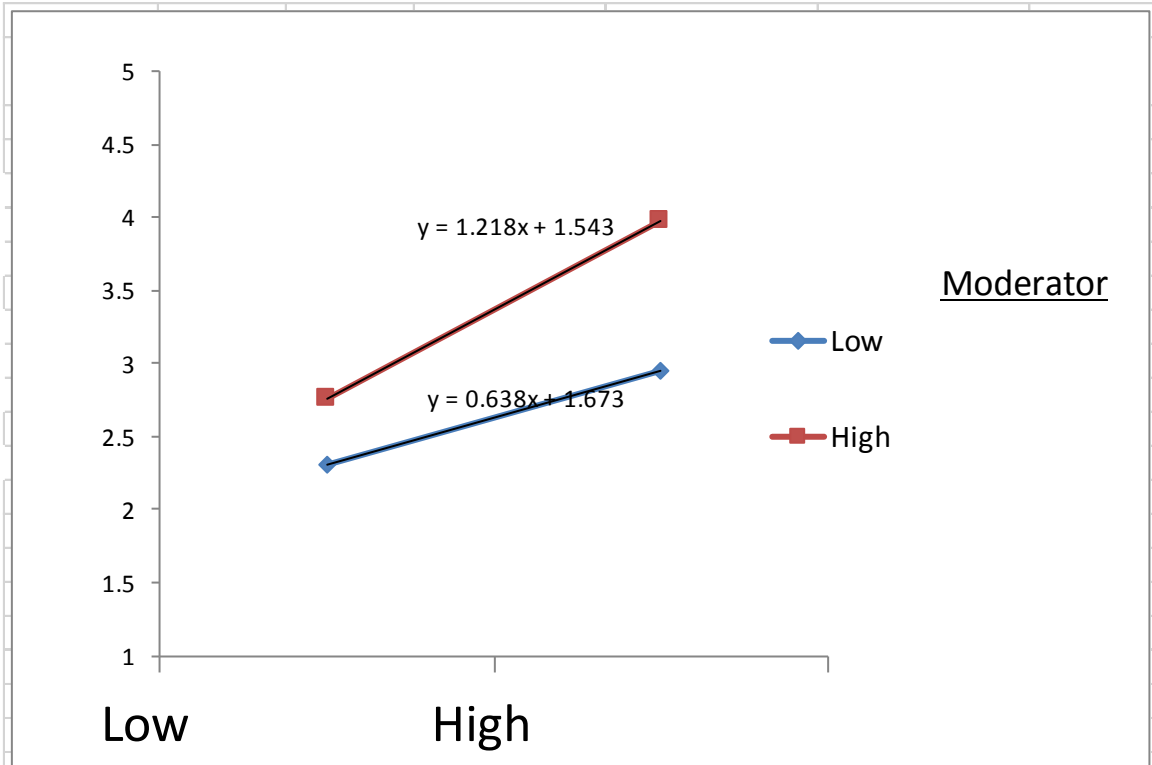
من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي 0.372 مما يعني (تقييم الاداء , الاستقطاب والتعيين , التدريب) تفسر ما بنسبة 37% فقط مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري اكثر تاثيرا ونسبتها 67% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعدد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

العلاقة بين تمكين العاملين و بين العلامة التجارية و السلوك الابداعي

		Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
المشاركة في المعلومات* تقييم الاداء	المشاركة في المعلومات Z	.009	.073	.120	.905	لا يعدل العلاقة
المشاركة في المعلومات* التدريب	المشاركة في المعلومات Z	-.066	.077	-.862	.389	لا يعدل العلاقة
المشاركة في المعلومات* الاداء	المشاركة في المعلومات Z	.149	.106	1.413	.158	لا يعدل العلاقة
المشاركة في المعلومات* التدريب	المشاركة في المعلومات Z	.070	.103	.677	.498	
المشاركة في المعلومات* الاداء	المشاركة في المعلومات Z	.140	.108	1.300	.193	
المشاركة في المعلومات* التدريب	المشاركة في المعلومات Z	.124	.147	.843	.399	
المشاركة في المعلومات* الاداء	المشاركة في المعلومات Z	.145	.062	2.347	.019	يعدل العلاقة

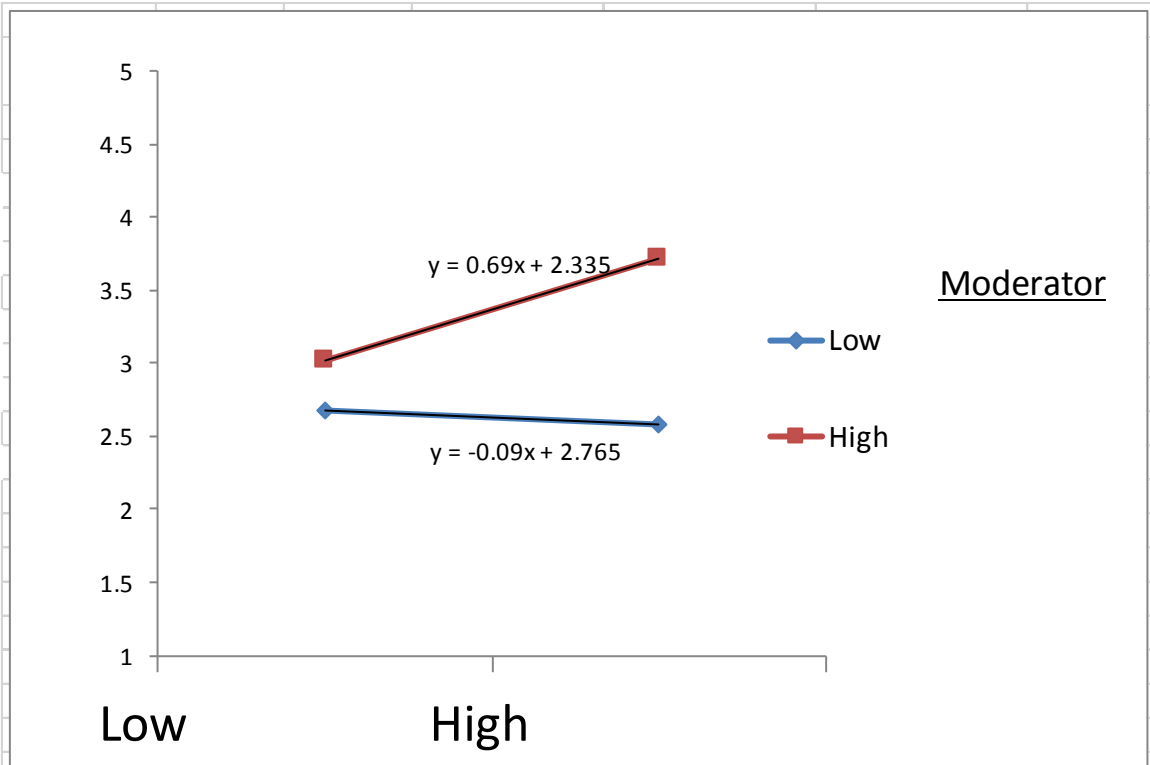
		Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
المشاركة في Z	المشاركة في Z	.195	.064	3.027	.002	يعدل العلاقة
تطبيق الافكار <---	الاستقطاب والتعيين_Z_المعلومات					
المشاركة في Z	المشاركة في Z	.061	.086	.705	.481	لايعدل العلاقة
توليد الافكار <---	الاستقطاب والتعيين_Z_المعلومات					
المشاركة في Z	الاستقطاب والتعيين	.464	.177	2.619	.009	
اكتشاف الفرص <---	الاستقطاب والتعيين	.150	.165	.907	.364	
تطبيق الافكار <---	الاستقطاب والتعيين	.070	.224	.313	.754	
توليد الافكار <---	المشاركة في Z					لايعدل العلاقة
اكتشاف الفرص <---	التدريب_Z_المعلومات	-1.107	.058	1.855	.064	
المشاركة في Z	المشاركة في Z					لايعدل العلاقة
تطبيق الافكار <---	التدريب_Z_المعلومات	-1.102	.060	1.706	.088	
المشاركة في Z	المشاركة في Z					لايعدل العلاقة
توليد الافكار <---	التدريب_Z_المعلومات	-0.047	.081	-5.84	.560	
اكتشاف الفرص <---	التدريب	.007	.139	.051	.960	
تطبيق الافكار <---	التدريب	.008	.146	.054	.957	
توليد الافكار <---	التدريب	-0.057	.200	-2.88	.774	
اكتشاف الفرص <---	المشاركة في المعلومات	.370	.092	4.039	***	
تطبيق الافكار <---	المشاركة في المعلومات	.495	.103	4.821	***	
توليد الافكار <---	المشاركة في المعلومات	.536	.125	4.281	***	

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.



strengthens the positive relationship between the independent and dependent variables and the moderation effect is significant.   
 المشاركة في المعلومات والاستقطاب والتعيين and اكتشاف الفرص.



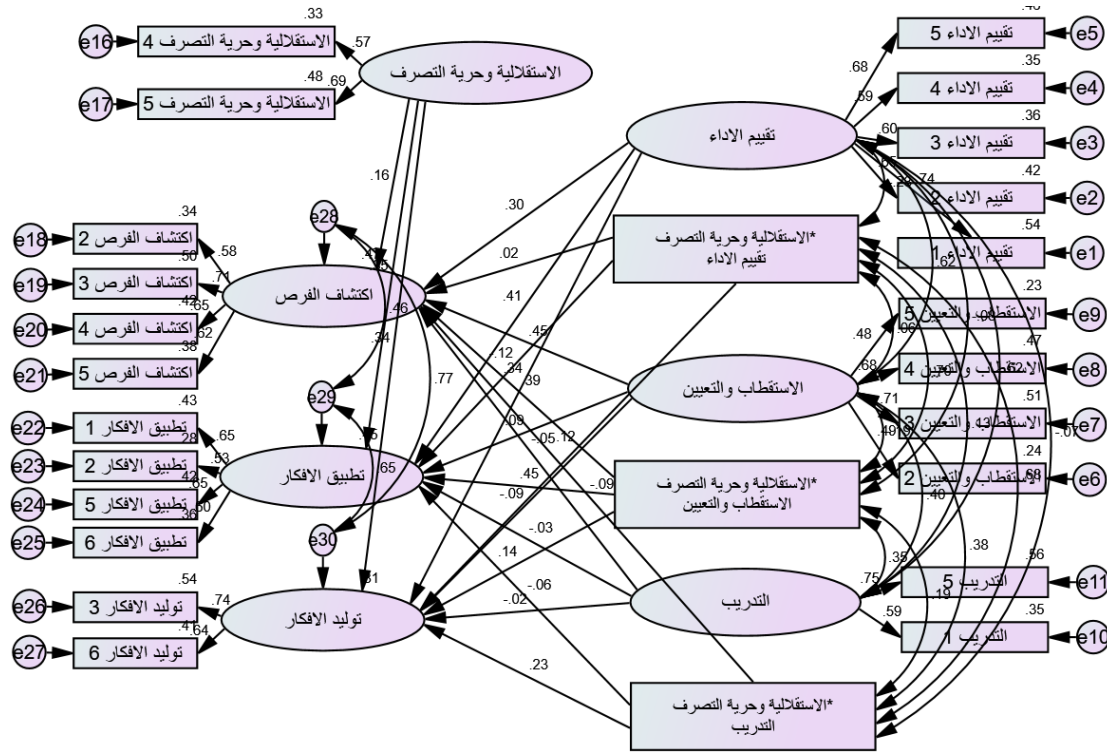


strengthens the positive relationship between participation in information sharing and the application of ideas.   
 المشاركة في المعلومات والاستقطاب والتعيين and تطبيق الافكار.

الفرضية الرئيسية :

تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي

الشكل (4-6) العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي



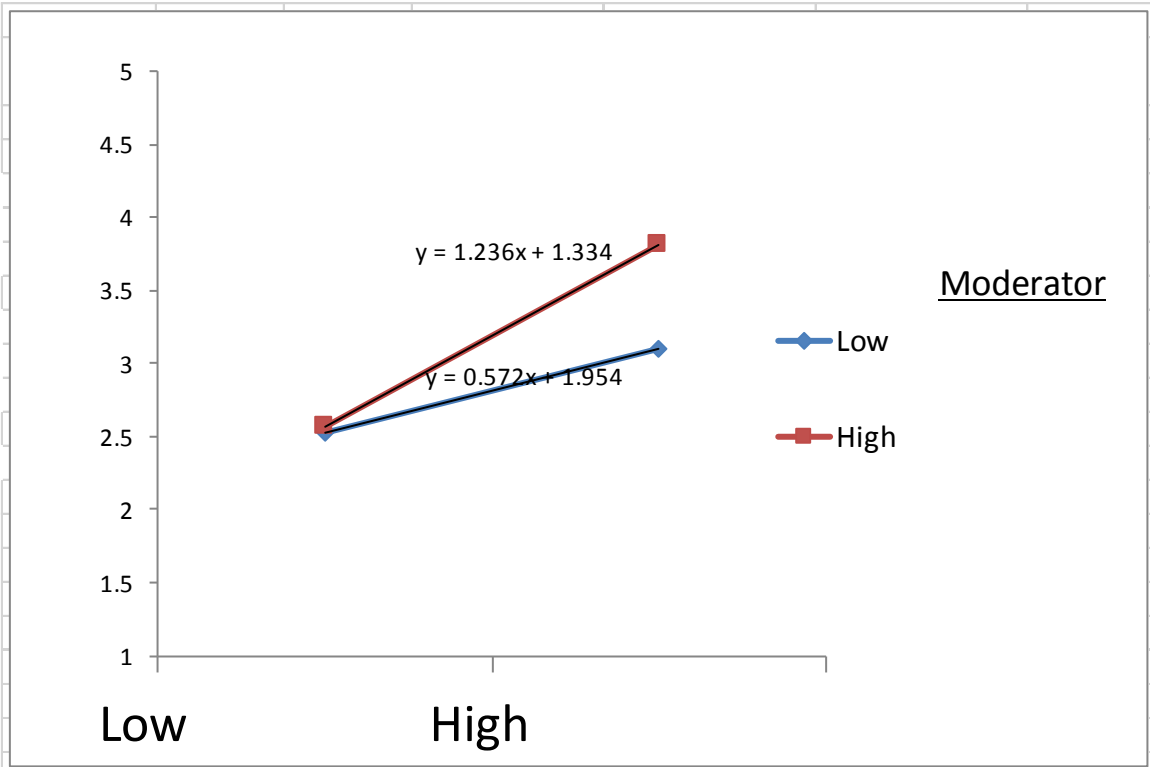
من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي 0.372 مما يعني (تقييم الاداء , الاستقطاب والتعيين , التدريب) تفسر ما بنسبة 37% فقط مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري اكثر تأثيرا ونسبتها 67%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

العلاقة بين تمكين العاملين و بين العلامة التجارية و السلوك الابداعي

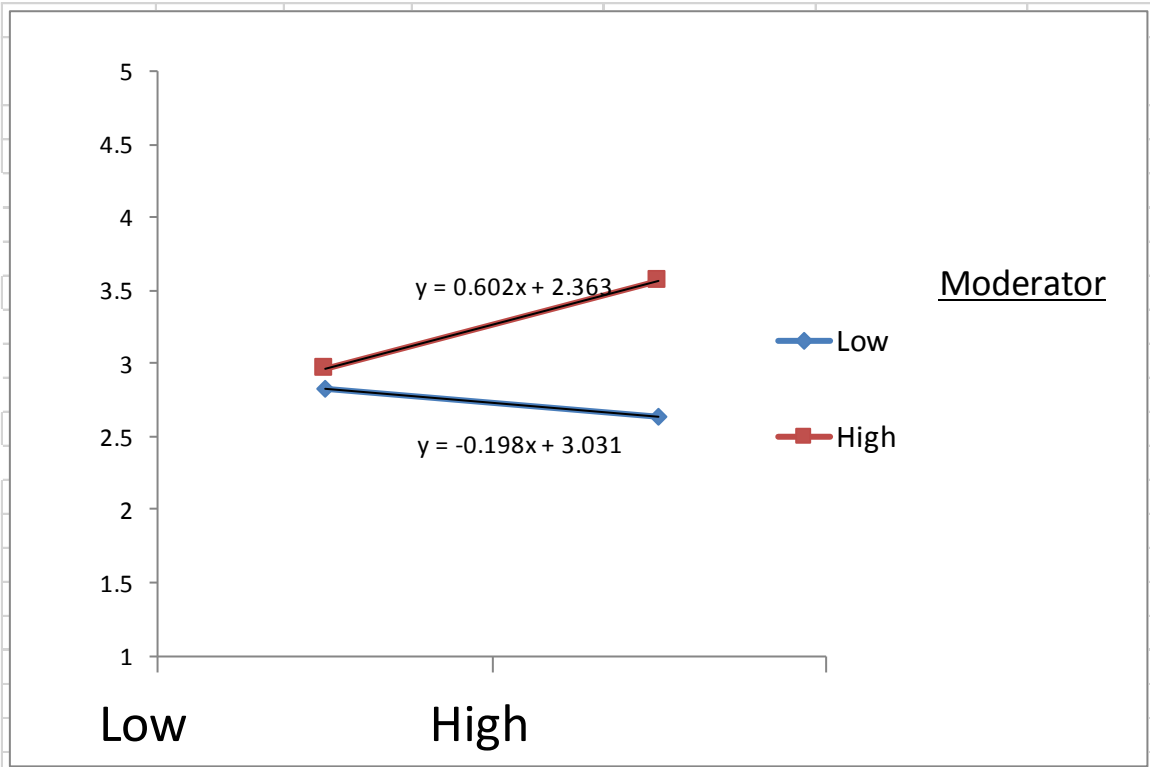
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate
تقييم الاداء <--- اكتشاف الفرص	.109	1.601	.107	.171
لايعدل العلاقة	.927	.091	.074	.007
الاستقلالية وحرية Z تقييم الاداء_ التصرف	.024	2.257	.200	.452
يعدل العلاقة	.017	2.388	.069	.166
الاستقلالية وحرية Z الاستقطاب والتعيين_ التصرف	.743	-.328	.133	-.044
التدريب <--- اكتشاف الفرص	.487	-.695	.058	-.040
لايعدل العلاقة				
الاستقلالية وحرية Z التدريب_ التصرف				

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
	.034	2.122	.117	.249	تقييم الاداء <--- تطبيق الافكار
لا يعدل العلاقة	.505	-667	.081	-.054	الاستقلالية وحرية Z تقييم الاداء_Z_التصرف <--- تطبيق الافكار
	.611	.508	.199	.101	الاستقطاب والتعيين <--- تطبيق الافكار
يعدل العلاقة	.007	2.676	.075	.200	الاستقلالية وحرية Z الاستقطاب والتعيين_Z_التصرف <--- تطبيق الافكار
	.867	-167	.144	-.024	التدريب <--- تطبيق الافكار
لا يعدل العلاقة	.685	-406	.062	-.025	الاستقلالية وحرية Z التدريب_Z_التصرف <--- تطبيق الافكار
	.105	1.621	.154	.249	تقييم الاداء <--- توليد الافكار
لا يعدل العلاقة	.558	.587	.108	.063	الاستقلالية وحرية Z تقييم الاداء_Z_التصرف <--- توليد الافكار
	.673	-421	.265	-.112	الاستقطاب والتعيين <--- توليد الافكار
لا يعدل العلاقة	.431	.787	.097	.077	الاستقلالية وحرية Z الاستقطاب والتعيين_Z_التصرف <--- توليد الافكار
	.917	-104	.191	-.020	التدريب <--- توليد الافكار
لا يعدل العلاقة	.136	1.490	.083	.124	الاستقلالية وحرية Z التدريب_Z_التصرف <--- توليد الافكار
	.083	1.731	.068	.118	الاستقلالية وحرية التصرف <--- اكتشاف الفرص
	.002	3.065	.087	.266	الاستقلالية وحرية التصرف <--- تطبيق الافكار
	.004	2.853	.110	.313	الاستقلالية وحرية التصرف <--- توليد الافكار

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.



الاستقلالية وحرية التصرف between الاستقطاب والتعيين and اكتشاف الفرص. strengthens the positive relationship



strengthens the positive relationship between the application of ideas and the determination and independence of behavior.

# الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

## 5-1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتأثيرات النظرية، التطبيقية، المحددات والتوصية ببحوث مستقبلية .

## 5-2 نتائج الدراسة:

5-2-1 أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي:

1. لا توجد علاقة إيجابية بين اكتشاف الفرص وتقييم الاداء.
2. هنالك علاقة إيجابية بين اكتشاف الفرص والاستقطاب والتعيين.
3. لا توجد علاقة إيجابية بين اكتشاف الفرص والتدريب.
4. لا توجد علاقة إيجابية بين توليد الافكار وتقييم الاداء.
5. لا توجد علاقة إيجابية بين توليد الافكار والاستقطاب والتعيين.
6. لا توجد علاقة إيجابية بين توليد الافكار والتدريب.
7. هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق الافكار وتقييم الاداء.
8. لا توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الافكار والاستقطاب والتعيين.
9. لا توجد علاقة إيجابية بين توليد الافكار والتدريب.

5-2-2 أظهرت نتائج التحليل أن تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي:

1. اكتشاف الفرص لا تعدل العلاقة بين تقييم الأداء والمشاركة في المعلومات.
2. تطبيق الافكار لا تعدل العلاقة بين تقييم الأداء والمشاركة في المعلومات.
3. توليد الافكار لا تعدل العلاقة بين تقييم الأداء والمشاركة في المعلومات.
4. اكتشاف الفرص تعدل العلاقة المشاركة في المعلومات والإستقطاب والتعيين.
5. تطبيق الافكار تعدل العلاقة المشاركة في المعلومات والإستقطاب والتعيين.
6. توليد الافكار لا تعدل العلاقة المشاركة في المعلومات والإستقطاب والتعيين.
7. اكتشاف الفرص لا تعدل العلاقة بين المشاركة في المعلومات والتدريب.
8. تطبيق الافكار لا تعدل العلاقة بين المشاركة في المعلومات والتدريب.

9. توليد الافكار لا تعدل العلاقة بين المشاركة في المعلومات والتدريب.

### 5-3 مناقشة النتائج:

قبل مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية سيتم استعراض مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لابعاد الدراسة، حيث اظهرت نتائج التحليل ان جميع متوسطات ابعاد متغيرات الدراسة كانت اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3).

### 5-3-1 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، حيث نجد أن دراسة (فضل، 2017م)، والتي تناولت الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بي ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين أظهرت النتائج وجود علاقة بين التمكين لإدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي بعد الطلاقة وتوليد الأفكار وكذلك وجود علاقة بين بعد تطوير الكفاءات لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي الطلاقة وتوليد الأفكار.

كما نجد أن دراسة (Chahal,2016) وجدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب شامل وأسس التعويض وتطوير الكفاءات تعد الموظفين بالمنظمة لتوليد الأفكار والمشاركة في المعرفة والآراء ويعزي ذلك لإغتناء المعرفة والفهم الأفضل للإعمال وبالتالي توفر الفهم الواضح لأهداف المنظمة.

كما أشارت دراسة (Tan, 2014) إلى تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين، حيث أكدت أن أفضل الممارسات لدراسة المشكلة هي التي تحتوي على النقاش وتوليد الأفكار، وأشارت إلى أن التدريب ومصادر التأمين أو الضمان والتفويض لها أثر مباشر على السلوك.

ومن هنا لاحظت الباحثة أن نتيجة الدراسة إتفقت مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بوجود العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، إلا أن الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هو أن هنالك أبعاد أخرى غير التي تناولتها الدراسة تؤثر على الأسلوب الإبداعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين إكتشاف الفرص و(تقييم الأداء، التدريب) ويرجع ذلك إلى عدم تقييم جهود العاملين بشكل منصف وعادل، وضعف البرامج التدريبية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين توليد الأفكار و(تقييم الأداء، الإستقطاب والتعيين، التدريب) ويرجع ذلك



إلى عدم شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار من قبل الشركة وضعف إستقطاب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.

### 5-3-2 العلاقة بين تمكين العاملين في تعديل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي:

أوضحت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي، حيث نجد أن دراسة (أحمد، 2019م)، والتي تناولت الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدرة الموارد البشرية وجود أداء العاملين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وجودة أداء العاملين، وأظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة أداء العاملين.

كما نجد أن دراسة (إبراهيم، 2019م) أشارت إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية كان متوسط المستوى، كما بينت الدراسة أن تطبيق الصحة والسلامة المهنية في الشركة كانت منخفض المستوى، وأشارت الدراسة أن الأجور والمكافآت في الشركة كانت ذات مستوى متوسط.

كما نجد أن دراسة (أحمد لصور، 2017م) والتي تناولت التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة، اظهرت أن العاملون في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز يدركون أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة جيدة، وهذه النتيجة تدل على إيجابية التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة عامة، فقد أشارت إلى أن ممارسات التدريب والصدارة جاءت في جاءت من حيث مستوى إدراك العاملون في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز بدرجة فوق المتوسط.

ومن هنا لاحظت الباحثة أن نتيجة الدراسة إتفقت مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتمكين العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، إلا أن الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هو أن معظم الدراسات السابقة تطرقت إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها ب (إدارة المعرفة، أداء العاملين، الجودة الشاملة، الهيكل التنظيمي)، حيث لم تجد الباحثة دراسة تناولت الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي وتمكين.

وأشارت الباحثة إلى أنه من الضروري العمل على توليد أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء الشركات، بجانب إمتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها وإعتماد الشركة علي معيار الجدارة في اختيار العاملين.

#### 4-5 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية التحليل الإحصائي والتي كشفت أن تمكين العاملين يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، ولتحقيق مزيد من النجاح في ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بتمكين العاملين والسلوك الإبداعي يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

6. إعطاء الشركات عينة الدراسة أهمية أكبر في تمكين العاملين من خلال دعم كل البرامج الملائمة لتمكين العاملين.

7. إبداء مزيد من الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إستخدام الصلاحيات المفوضة من قبل الإدارة العليا وكيفية إمتلاك المعرفة الصحيحة منها والضمنية.

8. على الرغم من توفر مستوى مرتفع من الاهتمام من قبل الشركات عينة الدراسة بتمكين العاملين إلا أنه ينبغي زيادة ذلك من خلال إذابة كافة الحواجز بين الإدارة والعاملين وتعزيز الاتصال بهم ومنحهم الثقة والتقدير اللازمين لرفع الروح المعنوية لديهم.

9. على شركات البترول إيجاد بيئة يسودها جو من التعاون وروح الفريق وإشراكهم التدريجي في الاجتماعات الهامة، وفي حل المشكلات الرئيسية التي تواجه الشركة.

10. على الشركات إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.

11. على الشركات الإعتماد على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم.

12. الإعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء بغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.

13. مراعاة تشجيع الآخرين على تطبيق الأفكار الداعمة لتطوير الشركة.

14. على الشركات الإهتمام بتوليد أفكار جديدة تساعد في تحسين الأداء.

## 5-5 مقترحات ببحوث مستقبلية:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة يقترح عدد من الدراسات المستقبلية، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن إجراؤها كما يلي:

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على الوزارات والقطاعات الخدمية.
2. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع إستخدام منهجية مختلفة على قطاعات مختلفة.
3. استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة أبعاد داخلية لتمكين العاملين مثل (العدالة والإنصاف، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي)

## 5-6 محددات الدراسة:

1. انحصرت الدراسة على المنشآت البترولية السودانية.
2. تم تناول تمكين العاملين كمتغير معدل لدراسة تأثيره على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، وقد تكون هنالك متغيرات أخرى تعدل هذه العلاقة أو متغيرات تتوسط العلاقة لم تتطرق إليها الدراسة.

## قائمة المصادر والمراجع



## المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، أ.د. سالم ساري، نظريات في علم الاجتماع (القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م)
2. أبو النصر، متحت محمد (2012م)، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر.
3. أبو النصر، مدحت محمد (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
4. أبوسن ، أحمد ابراهيم (2009م) ، ادارة الموارد البشرية ، ط3،السودان-الخرطوم : شركة السودان للعمالة المحدودة .
5. أحمد ، عثمان طاهر (2008م) ادارة الموارد البشرية ، ط1،العراق : دار علماء النشر و التوزيع .
6. أندراوس ، رامي جمال ، ومعاينة ،عادل سالم (2008م ) الادارة بالثقة و التمكين : مدخل لتطوير المؤسسات ، الاردن : عالم الكتب الحديثة .
7. بيتر بلاو، مدى إسهامه في تطور نظرية التبادل الاجتماعي ،(الكويت:جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الانسانية، العدد، (46)، المجلد (12)، 1994م)
8. توفيق، عبد الرحمن (2007م)، التدريب والأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، الرياض.
9. جودة ، سليم وعبودي زيد (2006م ) ادارة الايداع و الابتكار ( ط1) ، عمان . الأردن دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
10. حسن، وائل محمد صبحي (2009م)، سلسلة الأداء الإستراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة1، عمان، الأردن.
11. السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2000م) ، ادارة الموارد البشرية ،بغداد-العراق : دار الكتب للطباعة والنشر .

12. الطماني، حسن أحمد (2002م)، التديب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى.
13. عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسين (2003م) ، ادارة الموارد البشرية، ط3 ، عمان - الاردن : دار الوائل للنشر و التوزيع .
14. عثمان، إبراهيم عثمان، أ.د. سالم ساري. نظريات في علم الاجتماع، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2002م) 2
15. عقيلي، عمر وصفي (2005) ، إدارة الموارد بعد الاستراتيجي، ط1، الأردن - عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
16. عمر، محمد، (2001م)، اقتصاد وتخطيط القوي العاملة ، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط/3.
17. عمر، معن خليل، النظرية الاجتماعية المعاصرة، (رياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، 2013م)
18. العميان، محمود (2002م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
19. الغريب، د. عبد العزيز بن علي، نظريات علم الاجتماع، (الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2014م)
20. الفياض ، ( ب ت ) أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
21. القريوتي ، محمد قاسم (2000م) ، السلوك التنظيمي ، ط3 ، عمان : دار الشروق للنشر.
22. الكبيسي (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
23. كردي، أحمد السيد (2010م)، أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، الإسكندرية، مصر.
24. كشواي ، باري (2006م)، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر.
25. لخزامي، عبد الحكيم أحمد (2003م)، ادارة الموارد البشرية الي اين ؟ التحديات، التجارب والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
26. لطفي ، طلعت إبراهيم، د.كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، (القاهرة : دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2010م)

27. محمد بن يوسف النمران العطيّات، ادارة التغيير والتحديات العصرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ، 2006 م .
28. مصطفى، أحمد سيد (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005م.
29. ملحم ، يحي سليم (2006م) التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، ط1 .
30. المهدي، خالد (2001)، معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام ما يدركها المعلمون، وزارة التربية، إدارة البحث التربوية، الكويت.
31. موسى، شهرزاد محمد شيهاب (2010م)، القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء للنشر ، عمان، الأردن، ط1.
32. نعساني، عبد المحسن وعقيلي ،عمر وصفي (2006م) ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب - سوريا.

#### ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. نظرة، ميلاد (2015)، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس بعلم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشري الإبراهيمي.
2. ليازيد، وهيبة (2014م)، فاعلية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان، رسالة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أوبكر بلقياد، تلمسان، الجزائر.
3. الطائي، محمد (2016م)، تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع، كلية الاعمال-الجامعة العربية الالمانية.
4. السالم، مؤيد سعيد (2005م)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة دراسات مجلد 16، عدد 1.
5. الأحمد ، حسام عبدالله (2008م) ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة حلب .



6. العنزي سعد علاء و خليل ،أريج سعيد (2005م) للعلاقة بين المحددات التطبيقية والابداع التنظيمي والاداء للمنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 11 ،العدد 39 .
7. الإمام، علي محمد أحمد (2017م)، تخطيط القوي العاملة وأثره في تقييم الأداء "دراسة حالة جامعة شندي في الفترة من 200-2015م"، بحث لنيل درجة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي.
8. الحمداني ،ناهدة اسماعيل عبدالله (2000م) ، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي ، أطروحة دكتورة غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
9. خليل، نزار خليل إبراهيم (2013م)، تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. الزهراء، نياف فاطمة (2017م)، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية "دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.

### ثالثاً: المجلات والمنشورات:

3. الماحل، طارق عوض محمد (2017م)، ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليمني، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة عدن، المجلد 18، العدد2.
4. المبيضين ،محمد ، والطراونة ، محمد (2011م) ، أثر التمكين الاداري لدي العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الزيتونة ، المجلد - 38 ، العدد 2 .
5. العمري، بدر بن أحمد بن علي (2020م)، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد15، المجلد8.
6. عباس .هناء شاكر (2014م)، ادارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية ،مجلة الأستاذ، العدد211 المجلد الثاني 2014 م .

7. فلاق ، محمد ، وبن نافلة ، فدور (2011م) ، أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين، دراسة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، مجلة البصائر ، مجلة علمية محكمة ، المجلد (12) ، العدد الأول .

8. الحوامده ، نضال ، المعاينة ، سالم (2005م) ، أثر دوافع الالتحاق بالعمل بالسلوك الابداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت، المجلد 11 ، العدد 2 .

9. رشيد، صالح عبد الرضا (2018م)، الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، المجلد 1، العدد5، بغداد.

#### رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Byars ,Lloyd L.&Rue,Leslie (2004 )W. “Human resource management “ New York, ,p14.
2. Kreitner . R & Kinichia . A . Cole .N. 2003. Fundamentals of organation Bahavior ,First Canadian Edition ,McGraw-Hill,Higher Education .
3. Alison Doyle (31-10-2018), "Problem Solving Examples and Skills List " ،thebalancecareers.com, Retrieved 15-12-2018. Edited.

#### خامساً: الإنترنت:

1. الغزاوي ، نجم و النصير ، طلال (2011م)، أثر الابداع الإداري علي تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، المؤتمر الدولي للابداع والتغيير التنظيمي، الجزائر ، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)

2. قمصية، مريانا (2017م)، كيف تخلق الأفكار الإبتكارية، متاح علي: <https://mawdoo3.com/> ، بتاريخ 11/25/2019م.

الملاحق



محلّق رقم (1) الإستبانة  
جامعة السودان  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة

بين أيديكم استبانة لبحث بعنوان (الدور المعدل لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي)، وذلك لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، وبما أن أرائكم ستفيد وتساعد في إجراء البحث ونتائجه، أرجو منكم التكرم بتعبئة الإستبانة بموضوعية، ونؤكد لكم بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث كما أفيدكم بأنني على أتم الاستعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند طلبكم.

مع خالص الشكر,,,

الباحثة/ فاطمة محمود حمد

ت: 0123370533

E-mail: [tana.mohmoud.hammd.ali@gmail.com](mailto:tana.mohmoud.hammd.ali@gmail.com)

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1/ النوع:

ب/ أنثي

أ/ ذكر

**2/ الفئة العمرية:**

ب/ 30 وأقل من 40 سنة

أ/ 20 وأقل من 30 سنة

د/ 50 سنة فأكثر

ج/ 40 وأقل من 50 سنة

**3/ المؤهل العلمي :**

ب/ جامعي

أ/ دون الجامعي

د/ أخرى

ج/ فوق الجامعي

أذكرها.....

**4/ المسمي الوظيفي :**

ب/ رئيس قسم

أ/ مدير إدارة

د/ موظف

ج/ مشرف

هـ/ أخرى أذكرها.....

**5/ عدد سنوات الخبرة:**

ب/ 6-10 سنوات

أ/ 5 سنة فأقل

د/ 16-20 سنة

ج/ 11-15 سنة

هـ/ 21 سنة فأكثر

القسم الثاني : متغيرات الدراسة :

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس إدارة الموارد البشرية، وتتكون من (الإستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز، تخطيط القوي العاملة، تقييم الأداء)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً.

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفقاً لمقياس ليكرت كما موضح أدناه:

1/ الإستقطاب والتعيين:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.						(سردار، 2016م، نضرة، 2015م)
2	يشارك مدراء أقسام الوحدات مع مديري الموارد البشرية في الإستقطاب والتعيين.						
3	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين.						
4	تعتمد الشركة علي معيار الجدارة في اختيار العاملين.						
5	تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة في اختيار العاملين.						

2/ التدريب:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	يخضع العاملون في كل قسم لبرامج تدريبية.						(سردار، 2016م، سعيد، 2005م)
2	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم.						
3	التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الشركة تعتبر واقعية ومفيدة.						

						تطبق الشركة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.	4
المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	م
						يتم تنمية وتطوير المتدربين حول المستجدات.	5
						تتوافر خطط لمتابعة الأنشطة التدريبية.	6

### 3/ الحوافز:

المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	م
(سردار ، 2016م، نضرة، 2015م)						تتابع الشركة بإهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.	1
						تمنح الحوافز في الشركة إستناداً إلى كفاءة العاملين.	2
						يتم مراجعة خطة الحوافز في الشركة إستناداً للبيئة التنافسية.	3
						تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء بغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	4
						تستخدم المكافأة في الشركة كجزء من الحوافز كألية لمكافأة الأداء المالية.	5

### 4/ تخطيط القوي العاملة:

المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	م
--------	---------------	----------	-------	-------	------------	----------	---



(سردار، 2016م، عبد الوهاب، 2011م)						1	يتم تحديد أساليب الإستفادة المثلي عن طريق دراسة وتقييم مصادر القوى العاملة.
						2	توجد خطط واضحة ومعتمدة لإحتياجات الشركة من القوى العاملة.
						3	توجد أسس لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة.
						4	يتم تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق بند الرواتب والأجور بالإستخدام الأمثل للقوى العاملة.
المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	م	العبارات
عبد الوهاب، 2011م (سردار، 2016م)						5	تتوافر بالشركة مصادر للحصول على القوى العاملة.
5/ تقييم الأداء:							
المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	م	العبارات
(سردار، 2016م، الامام، 2013م)						1	يتم تقييم جهود العاملين بشكل منصف وعادل.
						2	يشعر العاملون بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار من قبل الشركة.
						3	يجتهد العاملون في العمل كونهم يعرفون أن أدائهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم.
						4	اظهر نظام تقييم الأداء تحسين على انتاجية العاملين خلال الفترة الماضية.
						5	يتوافر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم.



## ثانياً: السلوك الإبداعي :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس السلوك الإبداعي، وتتكون من (إستكشاف الفرص، توليد الأفكار، تطبيق الأفكار)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً  
ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفقاً لمقياس ليكرت كما موضح أدناه:

1/ إستكشاف الفرص:							
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات.						(محمدية، 2016م، ساعد، 2016م، الزبيجي، 2011م)
2	استكشفت أفكار جديدة لم يسبقني إليها أحد						
3	تتوفر لدي المعلومات اللازمة لتوليد الأفكار الجديدة لإنجاز الأعمال.						
5	لدى الجرأة والشجاعة لطرح طرق جديدة للعمل.						
6	أسعى إلى إيجاد فرص جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.						
2/ توليد الأفكار:							
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	أعمل دائماً علي توليد أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء الشركة.						(محمدية، 2016م، ساعد، 2016م، الزبيجي، 2011م)
2	أملك القدرة والكفاءة علي توليد الأفكار الهامة والحيوية.						
3	أقدم العون والمساعدة عند توليد أفكار جديدة.						
4	أهتم بتشجيع الآخرين على توليد الأفكار الداعمة لتطوير الشركة.						
5	أحاول اقناع الآخرين بوجهة نظري في توليد الأفكار للإفادة من أفكارهم.						
6	حينما تواجهني مشكلة أثناء عملي أعمل على توليد أفكار جديدة لحلها.						

## 3/ تطبيق الأفكار:

المصدر	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	م
(محمدي، 2016م، ساعد، 2016م، الرميحي، 2011م)						أعمل علي تطبيق أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء الشركة.	1
						أملك القدرة والكفاءة علي تطبيق الأفكار الهامة والحيوية	2
						أقدم العون والمساعدة عند تطبيق الأفكار الجديدة.	3
						أهتم بتشجيع الاخرين على تطبيق الأفكار الداعمة لتطوير الشركة.	4
						اجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات ثم أطبق عليها أفكاراً جديدة لحلها.	5
						لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة في تطبيق الأفكار.	6

### ثالثاً: تمكين العاملين:

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس تمكين العاملين، وتتكون من (المشاركة في المعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك الموجودات المعرفية)، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً  
ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفقاً لمقياس ليكرت كما موضح أدناه:

1/ المشاركة في المعلومات:							
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها						(طارق، 2017م، خاجة، 2006م)
2	أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها						
3	تتوفر في الشركة المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.						
4	أحرص على أن يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالشركة ولا أحجبها عنهم.						
5	أثق بقابليات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.						
6	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.						
2/ الإستقلالية وحرية التصرف:							
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1	لدى رؤية واضحة عن أهداف الشركة وغاياتها.						(طارق، 2017م، خاجة، 2006م)
2	تؤمن الإدارة بنظم الرقابة الذاتية من خلال						

الأداء المخطط.						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المصدر						
3	أمتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا.					
	أمتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
	اسهم بوضع خطط واستراتيجيات المؤسسة التي تحقق أهدافها.					
3/ إمتلاك المعرفة:						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المصدر						
1	تسعى المؤسسة للحصول على الأفراد ذوى المعارف والمهارات وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
	لدى الشركة الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة التي تساعد العاملين من إمتلاك المعرفة والمهارات.					
	امتلاك العاملين المعارف والمهارات يجعلهم محط احترام الإدارة وتمكينهم.					
	توجد حوافز موضوعة في المؤسسة لغايات تنمية مهارات ومعارف الأفراد.					
	ترى الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتمكين العاملين.					

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمة الإستمارة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	على السنوسي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أميرة علي خيري	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	محمد حمد محمود	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	مزاهر عبد الرحيم	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### ملحق رقم (3)

#### جداول الدراسات السابقة

إسم الباحث والتاريخ	عنوان البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط	المعدل	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
موسى حسن محمد فضل 2017م	الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع للعاملين	ممارسات إدارة الموارد البشرية الأبعاد: 1/ التدريب الشامل. 2/ التمكين. 3/ نظم التعويض. 4/ تطوير الكفاءات	السلوك الإبداعي الأبعاد: 1/ توليد الأفكار. 2/ استكشاف الفرص. 3/ التحدي وقبول المخاطرة. 4/ التطبيق			المنهج الوصفي التحليلي	العاملين بالشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية المتمثلة في مجموعة شركات دال وشركة مروج لصناعة المواد الغذائية بمختلف مستوياتهم الإدارية	1/ توجد علاقة إيجابية بين بعدى التمكين وتطوير الكفاءات لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي بعد الطلاقة وتوليد الأفكار. كما توجد علاقة بين التمكين وتطوير الكفاءات 2/ الثقافة الأخلاقية لا تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.	1/ عدم سماح بعض الشركات بإجراء الدراسة الميدانية فيها. 2/ قلة المراجع باللغة العربية فيما يتعلق بموضوع الدراسة حيث تم الاعتماد على دراسات أجنبية. 3/ عدم موضوعية إجابات بعض أفراد العينة، وذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي.	1/ إجراء دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي على شركات ذات قطاعات أخرى غير القاع الصناعي. 2/ إجراء الدراسة على مجتمع أكبر من حجم العينة الذي تم في هذه الدراسة.
عمر جهاد عبد الرحيم	أثر التمكين الوظيفي في	التمكين الوظيفي	السلوك الإبداعي			المنهج الوصفي	جميع العاملين في	1/ وجود تأثير معنوي لأبعاد	قلة الدراسات التي تناولت موضوع	



محمديّة 2016م	السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.	الأبعاد: 1/ تقويض الصلاحية. 2/ المشاركة في إتخاذ القرار. 3/ التحفيز الذاتي. 4/ بيئة العمل. 5/ بناء الثقة				التحليلي.	هيئة تنشيط السياحة الأردنية.	التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. 2/ أظهرت نتائج الدراسة محدودية إستجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة.	التمكين الوظيفي وأثره في السلوك الإبداعي لدى المنظمات المختلفة على حد علم الباحث، حيث أن معظم الدراسات التي رجع إليها الباحث درست كل موضوع على إنفراد، لذا وجد من الصعب الوصول إلى دراسات سابقة تربط المتغير المستقل والتابع مع بعضهما البعض.	
محمد عيسى عبد الله	الدور الوسيط لتمكين العاملين في	التوجهات الإستراتيجية الأبعاد:	الأداء المؤسسي الأبعاد:	تمكين العاملين الأبعاد: المرونة		المنهج الوصفي	عينة من الشركات العائلية	إن المرونة الإستراتيجية لا تعديل العلاقة	لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية	1/ إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات الصناعية في مملكة البحرين.

<p>البوعيين 2018م</p> <p>العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية ولأداء المؤسسي: الأثر المعدل للمرونة الإستراتيجية</p>	<p>1/ التوجه الريادي. 2/ التوجه التعليمي. 3/ التوجه التسويقي</p>	<p>1/ الأداء الاستراتيجي 2/ الأداء التشغيلي.</p>	<p>الإستراتيجية</p>				<p>البحرينية والبالغ عددها (159)</p>	<p>بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي، وهذه النتيجة يمكن تبريرها من خلال موظفو الخطوط الأمامية لديهم صعوبة في لفت في جمع المعلومات عن أوجه عدم الاتساق بين التكنولوجيا والمنتج وكذلك الحالية، مما يزيد من التعليم من القاعدة إلى القمة، وبإستخدام الموارد العلاقة الخرجية.</p>	<p>البحرينية، ولم تشمل الشركات في القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع قطاع الشركات البحرينية. تناولت الدراسة تمكين العاملين كمتغير منفرد دون أبعاد داخلية له في حين إن الكثير من الدراسات ذكرت له أبعاد داخلية.</p> <p>2/ إجراء مقارنة بين الشركات العائلية البحرينية والشركات العائلية في باقي دول مجلس التعاون الخليجي.</p>
<p>حسام سالم السحباني 2016م</p> <p>الثقافة التنظيمية وأثرها علي</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>	<p>السلوك الإبداعي الأبعاد:</p>				<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>1/ كان واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات</p>	<p>1/ العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراس في الوزارات</p>	<p>1/ واقع تطبيق الوزارات الفلسطينية للخطط الإستراتيجية وفق معايير</p>

							1/ حل المشكلات بطريقة إبداعية. 2/ سعة العلاقات والاتصالات. 3/ المخاطر 4/ التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.	تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.		
الجودة الشاملة. 2/ دور الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.	الثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها في تحقيق الأهداف. 2/ العمل على اعتبار السلوك الإبداعي وكل مفرداته كمفهوم إداري من قبل الوزارات لأنه يعتبر عاملاً مهماً في تطوير مهارات الإبداع لدى الموظفين.	الفلسطينية فوق المتوسط ويتضح ذلك من خلال الوزن الفعلى لإجمالي محور الثقافة التنظيمية. 2/ أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.	الجنوبية.							
1/ دراسة براءات الاختراع البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.	الإطارات الإدارية على أساس الخبرة العملية والسمة العملية،	1/ دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل	مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء	المنهج الوصفي التحليلي			المسؤولية الاجتماعية	الإبداع التكنولوجي الأبعاد:	دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية	بوسلامي عمر 2013

								1/ البحث والتطوير . 2/ إقتناء تكنولوجيا متطورة من الخارج. 3/ التعاون مع مؤسسات أخرى.	الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية.	
	2/ دراسة مقارنة لواقع القطاع الصيدلاني بين الجزائر وإحدى دول المغرب العربي.	ويمكن حصرهم في مديري المديرية ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح.	الإحصائي أن مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج في وحدة الدار البيضاء لمجمع الصيدلة متوسط. 2/ إن مستوى الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج متوسط، وهذا راجع لعدم قدرة الوحدة على تصميم عمليات إنتاجية.	الجزائرية						
طارق عوض محمد الماحل	1/ اعطاء الشركات عينة الدراسة أهمية أكبر لممارسة التدريب وتمكين	ان الشركات العاملة في قطاع الصناعات	شركات صناعة الأغذية في قطاع	المنهج الوصفي التحليلي			تمكين العاملين. الأبعاد: 1/المشاركة	ممارسة التدريب	ممارسة التدريب وأثرها في تمكين العاملين	

							ففي المعلومات. 2الاستقلالية وحرية التصرف. 3/إماتاك المعرفة.			2017م
	العاملين من خلال دعم كل برامج التدريب الملائمة لتمكين العاملين. 2/ إبداء مزيد من الإهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها، من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة للتعامل على تطبيق كيفية تبادل المعلومات.	الغذائية تطبق ممارسات لتدريب بشكل جيد مما يظهر علاقة تأثير قوية نسبياً لممارسات التدريب في جميع أبعاد تمكين العاملين وكانت أقوى علاقة بين ممارسات التدريب وبعد الاستقلالية وحرية الترف ووليه المشاركة في المعلومات.	الصناعة اليمني.							
1/ دراسة أثر تطبيق مدخل تمكين العاملين على أداء المنظمة ومركزها التنافسي وخاصة في الشركات	1/ تصميم برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بمتطلبات وأبعاد التمكين بصفة	1/ لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك	العاملين بالبنوك السعودي السوداني.	المدخل التجريبي وأسلوب دراسة		الرضاء الوظيفي: الأبعاد: 1/ الرضاء	جودة الخدمات المصرفية	متطلبات التمكين الأبعاد: 1/ الثقافة	تمكين العميل وأثره في جودة الخدمة في المصارف	نزار خليل عابدين خليل 2013م

	التجارية السوداني.	التنظيمية. 2/ الثقة. 3/ المشاركة 4/ الدعم التنظيمي. 5/ التدريب. 6/ فرق العمل. 7/ المعلومات 8/ الاتصال الفعال. 9/ وضوح الدور.	عن العائد المادي. 2/ الرضاء عن سياسة الترقية. 3/ الرضاء عن محتوى العمل. 4/ الرضاء عن الإشراف. 5/ الرضاء عن العلاقات مع الزملاء.	الحالة		التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة. 2/ ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية.	عامة مع التركيز على الذكور بالنسبة لعنصري المشاركة وبناء فرق العمل باعتبارهما من متطلبات التمكين. 2/ يجب تبني متطلبات التمكين بشكل إجمالي لمختلف مستويات التعليم كأساس لتصميم برامج تدريبية.	الصناعية. 2/ دراسة أثر تمكين العاملين على جودة التفاعل بين الموظفي الحكومي والصناعة أو في مؤسسات أخرى.	
نادية محمد فضل الله 2018م	الدور الوسيط للإنتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك	الذكاء العاطفي الأبعاد: 1/ الواعي بالذات. 2/ التعاطف. 3/ المهارات	السلوك الإبداعي	المتغير الوسيط الأبعاد: 1/ الإنتماء القيمي. 2/ الإنتماء الاتجاهي.	المنهج الوصفي التحليلي	يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الوساطة	1/ اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين الذكاء العاطفي	1/ صغر حجم العينة. 2/ تم جمع البيانات في هذه الدراسة مرة واحدة فقط. 3/ عدم موافقة	1/ تناول الذكاء العاطفي مع متغيرات أخرى غير التي تم تناولها بالدراسة الحالية. 2/ قياس السلوك الإبداعي من خلال أبعاد متعددة.

								الإبداعية. 4/ الدافعية	الإبداعي	
	والسلوك الإبداعي. 2/ نتائج التحليل الداعمة أكدت تأثير الذكاء العاطفي على الإنتماء التنظيمي (بعد الإنتماء القيمي)، حيث أظهرت وجود علاقة سلبية بين مكونات الذكاء العاطفي والإنتماء.	الإدارات في بعض الشركات قيد الدراسة على السماح بتوزيع الإستبانة على العاملين مباشرة، حيث تم تسليم الإستبانات للجهات المعنية وهي تعهدت بعملية التوزيع.	المالية في السودان							
أميرة الشريف محمد عبد الرحمن 2018م	العلاقة بين السلوك الإبداعي وإستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي	السلوك الإبداعي. 1/ الأبعاد: 1/ الطلاقة. 2/ الأصالة. 3/ روح	الولاء الإبداعي. 1/ الولاء الموقفي. 2/ الولاء السلوكي.	الميزة التنافسية. الأبعاد: 1/ الكلفة. 2/ الجودة. 3/ التسليم	المنهج الوصفي	القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة والولاء الموقفي ولا توجد علاقة إيجابية بين روح	1/ أجريت هذه الدراسة في قطاعات مختلفة من المصارف، وأجريت على قطاع المصارف فقط في ولاية	1/ أثر السلوك الإبداعي على الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي. 2/ الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على ولاء العاملين التنظيمي في تحسين الخدمة.	

								المخاطرة.		
	الخرطوم. 2/ تناولت هذه الدراسة السلوك الإبداعي من خلال أبعاد (الطلاقة، الأصالة، روح المخاطرة) قد تناولت الدراسات السابقة أبعاد آخر السلوك الإبداعي.	المخاطرة والولاء الموقفي ولا توجد علاقة إيجابية بين الأصالة والولاء الموقفي حيث لا توجد علاقة إيجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي وهناك علاقة إيجابية بين روح المخاطرة والولاء.	للبنك أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، داخل البنوك التي تمت عليها الدراسة.							
سردار ياسين صابر 2016م	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل	ممارسة إدارة الموارد البشرية الأبعاد: 1/ الإستقطاب والتعيين. 2/ التدريب.	الأداء المؤسسي الأبعاد: 1/ الأداء المصرف. 2/ الأداء	الإستراتيجية المنظمة	المنهج الوصفي والتحليلي	مجموعة من المصارف الأهلية التجارية بمحافظة أربيل	1/ توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المصرف.	1/ ان الدراسة اختصرت فقط على منطقة محددة وهي محافظة أربيل ولم تشتمل كل محافظة أو مدن العراق	1/ دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاد أخرى وتأثيرها في الأداء المؤسسي لقطاع أعمال آخر لم يتسني لدارس دراستها من خلال معايير أخرى للأداء المؤسسي	





	<p>الخدمي (البنوك، التأمين) بصورة أكبر مما يجد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة. /3 اختصرت الدراسة على موظفين إدارة الموارد البشرية في مختلف الشركات الخدمية.</p>	<p>2/ الخبرة التكنولوجية تعدل العلاقة الإيجابية بين القائدة المدركة وجودة الأداء الخبرة التكنولوجية تعدل العلاقة الإيجابية بين سهولة الاستخدام وجودة الأداء.</p>	<p>داخل ولاية الخرطوم.</p>				<p>الإستخدام. /3 سرعة الإنجاز. /4 الدقة والصحة.</p>	<p>وأداء العاملين بالشركات الخدمية السودانية</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--	--	--	-----------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--