

اسم رسالة الدكتوراة: الدور المعدل لاتجاهات العاملين
في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي
للطالب: رجاء عبد الغفار ادريس
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إعداد الطالب:
فادي عبد الفتاح أبو ز عنونة
برنامج دكتوراة الموارد البشرية
جامعة ميد أوشن
الفصل الدراسي الثالث: 2026
اسم المشرف: د. أحمد يحيى



Chapter

01

الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي



Chapter
01

Chapter

01

دراسة وتحليل إحدى الدراسات في مجال البحث مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة:

وجود تباين وعدم اتفاق في اتجاه العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، مما استدعى إدخال متغير معدل لتفسير هذه العلاقة

الفكرة المركزية:

اختبار ما إذا كانت "اتجاهات العاملين" تعدل العلاقة بين:

- مرونة الموارد البشرية
- الأداء الإبداعي

أهمية الدراسة:

- الانتقال من دراسة متغيرات منفصلة إلى نموذج تفاعلي تكاملي
- تفسير التعقيد السلوكي داخل المنظمات
- سد فجوة بحثية تتعلق بغياب دراسة الأبعاد الثلاثة في نموذج واحد

المنهجية المستخدمة

1. التصميم البحثي:
 - منهج كمي
 - دراسة ميدانية
 - اختبار علاقات مباشرة وغير مباشرة
2. أدوات التحليل:
 - التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ((EFA & CFA
 - نمذجة المعادلات البنائية ((SEM
 - تحليل المسار (Path Analysis)
3. بناء المتغيرات (وفق النموذج المعدل):
 - المتغير المستقل:
 - مرونة الموارد البشرية
 - مرونة السلوك والممارسة
 - مرونة المهارة

المنهجية المستخدمة

- المتغير التابع: الأداء الإبداعي
 - المرونة الذهنية
 - الأصالة
 - المتغير المعدل: اتجاهات العاملين
4. اختبار الفرضيات:
تم اختبار الأثر المباشر وغير المباشر، إضافة إلى اختبار التأثير المعدل باستخدام تحليل المسار.

النتائج الرئيسية

1. العلاقة المباشرة:

بعض أبعاد مرونة الموارد البشرية ارتبطت بالأداء الإبداعي.

2. الدور المعدل لاتجاهات العاملين:

- لم تثبت النتائج وجود تعديل معنوي في العلاقة بين مرونة المهارة والطلاقة الفكرية.
- بعض العلاقات أظهرت تعديلاً جزئياً، بينما لم تدعم أخرى الفرضيات المعدلة

قراءة تفسيرية:

- العلاقة بين المتغيرات ليست خطية بالكامل
- اتجاهات العاملين لا تعمل كمعدل شامل عبر جميع الأبعاد
- التأثير يختلف باختلاف البعد (مهارة/سلوك – مرونة ذهنية/طلاقة).

نقاط القوة المنهجية في الدراسة

- استخدام نمذجة المعادلات البنائية ((SEM) أداة تحليل متقدمة لاختبار العلاقات المعقدة
- بناء نموذج معدل قائم على تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي
- تعزيز الصدق البنائي
- اختبار التأثيرات غير المباشرة
- تحليل المسار لتفسير العلاقات المركبة
- معالجة فجوة واضحة في الأدبيات
- دمج المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد

نقاط الضعف والدروس المستفادة لمشروع الدكتوراه

أولاً: نقاط ضعف محتملة (استناداً إلى النتائج نفسها):

1. ضعف التأثير المعدل في بعض الأبعاد يشير إلى:
2. احتمال وجود متغيرات وسيطة أخرى غير مدروسة أو عدم كفاية قياس "الاتجاهات" كعامل تفسيري شاملاً
3. الاعتماد على نموذج كمي فقط
4. لم يُدمج تحليل نوعي لفهم السياق الإدراكي للاتجاهات

ثانياً: الدروس لمشروع البحثي:

1. ضرورة تحديد البعد المفاهيمي للمتغير المعدل بدقة
2. اختبار إمكانية وجود أكثر من متغير معدل أو وسيط
3. التحقق من الاتساق النظري قبل البناء الإحصائي
4. التفكير في تصميم مختلط (كمي + نوعي) لتعزيز التفسير

الصورة العامة للاتجاه البحثي العالمي

الاتجاه العالمي الحالي لم يعد يدرس الابتكار بوصفه ناتجًا تنظيميًا فقط، بل بوصفه **حصيلة تفاعل** بين: ممارسات الموارد البشرية، الجاهزية النفسية للعاملين، والقيادة/البيئة الرقمية.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

مراجعة متعددة التخصصات نُشرت في 2025 حللت 100 دراسة، وخلصت إلى أن ممارسات الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية أصبحت من المحركات الداخلية المركزية للابتكار، مع الدعوة إلى أطر تفسيرية أكثر تكاملاً.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

هذا يعني أن البحث العالمي انتقل من سؤال: “هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية في الابتكار؟” إلى سؤال أكثر تقدمًا: “كيف تؤثر؟ وعبر أي آليات نفسية وسياقية؟ وتحت أي شروط تنظيمية؟”

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2400321X>

أحدث الاتجاهات الموضوعية في الأدبيات العالمية

- التحول الرقمي أصبح أحد أبرز السياقات الحاكمة لموضوع البحث؛ فدراسة 2025 حول المشاركة في التحول الرقمي بينت أن اتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه الرقمنة تؤثر في استعدادهم للمشاركة في التحول، وأن الاستثمار في الجاهزية النفسية والاجتماعية للعاملين أصبح شرطاً للنجاح.
- القيادة الرقمية برزت كاتجاه بحثي رئيسي؛ إذ أظهرت دراسة 2025 أن القيادة الرقمية ترفع الأداء الابتكاري للعاملين، وأن هذا الأثر يمر عبر إعادة تشكيل العمل Job Crafting، مع تأثير معدل التوافق بين الفرد والوظيفة.
- إدارة التنوع والاندماج أصبحت مرتبطة مباشرة بالابتكار؛ ففي دراسة 2024 على منظمات خدمية في الإمارات، وُجد أن إدارة التنوع تؤثر إيجابياً في السلوك الابتكاري، وأن الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل كامل.
- العمل المرن والهجين لم يعد مجرد سياسة تشغيل، بل أصبح موضوعاً بحثياً متصلاً بالأداء والاندماج والرفاه؛ وتقرير CIPD لعام 2025 يوضح أن الممارسات المرنة والهجينة تُناقش اليوم بوصفها مؤثرة في الأداء، والاندماج، والرفاهية معاً.

الاتجاه النظري السائد في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والابتكار

- الأدبيات الحديثة تتجه بوضوح إلى أن أثر الموارد البشرية على الأداء الابتكاري ليس مباشرًا في الغالب، بل يمر عبر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل:
- الأمان النفسي
- التوافق فرد/وظيفة
- الاندماج الوظيفي
- إعادة تشكيل العمل
- القيادة الشاملة أو الرقمية

الاتجاه النظري السائد في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والابتكار

- دراسة منشورة في European Journal of Innovation Management بينت أن الممارسات البشرية الطموحة/المتوازنة Ambidextrous HR Practices تؤثر إيجابيًا في الأداء الابتكاري للعاملين، وأن الأمان النفسي يتوسط العلاقة، بينما تقوم القيادة الشاملة بدور معدل. هذا التطور النظري مهم جدًا لموضوع الرسالة، لأنه يؤكد أن الاتجاه العالمي الحالي يميل إلى النماذج المركبة بدل النماذج الثنائية البسيطة.

إطار المقارنة ومنهجها

- شملت المقارنة 11 دراسة:
 - 6 دراسات محلية/إقليمية: السودان، الإمارات، الأردن، مصر، السعودية، ودراسة شرق أوسطية متعددة الدول.
 - 5 دراسات عالمية: ألمانيا/أوروبا، السويد، الصين، وباكستان ضمن الأدبيات الدولية الحديثة الخاصة بالابتكار وسلوك العاملين والإدارة المرنة/الداعمة.
- تم اعتماد أربعة محاور للمقارنة:
 - موضوع الدراسة والمتغيرات والمنهج والأداة
 - النتائج الأساسية
 - ما الذي ينقصها بالنسبة لبحثي الحالي

إطار المقارنة ومنهجها

- النتيجة العامة من المسح:

الأدبيات الحديثة تتفق على أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجابيًا بالابتكار أو الأداء، لكنها تختلف في المتغيرات الوسيطة/المعدلة؛ كما أن توظيف اتجاهات العاملين تحديدًا كمتغير معدل ما يزال محدودًا جدًا، خصوصًا في الأدبيات العربية.

جدول مقارنة الدراسات المحلية/الإقليمية

الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
الرسالة المرجعية 2020	السودان / شركات خدمية	مرونة الموارد البشرية، اتجاهات العاملين، الأداء الإبداعي	وصفي تحليلي، استبانة، SPSS/AMOS	وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، مع اختبار دور اتجاهات العاملين كمعدل بصورة مباشرة.	الأقرب مباشرة لموضوعي، لكنه أقدم زمنيًا ويحتاج تدعيمًا بأدبيات أحدث
Elamin وآخرون 2024	الإمارات / منظمات خدمية	إدارة التنوع، الاندماج الوظيفي، السلوك الابتكاري	مسح 120 موظفًا	إدارة التنوع ترفع السلوك الابتكاري، والاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بالكامل. (Frontiers))	يثبت أهمية المتغيرات السلوكية، لكن ليس فيه مرونة موارد بشرية ولا اتجاهات عاملين كمعدل
Al-Taie وآخرون 2024	الإمارات / التعليم العالي	الدعم التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام، السلوك الابتكاري، النوع	359 عضو هيئة تدريس	ممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي يرتبطان إيجابيًا بالسلوك الابتكاري، والنوع عدل بعض العلاقات. (Frontiers))	مهم لأنه يبرر فكرة “المتغير المعدل”، لكن المعدل هنا النوع وليس اتجاهات العاملين
Mohammad وآخرون 2024	الأردن / مستشفيات	ممارسات الموارد البشرية، الأداء	مسحان لمديري المستشفيات والموارد البشرية	بعض ممارسات الموارد البشرية حسنت الأداء رغم التحديات المؤسسية، بينما لم تتفوق “الحزم التكاملية” بوضوح على الممارسات الفردية. (ScienceDirect))	يوضح أثر السياق المؤسسي، لكنه لا يختبر الابتكار ولا المتغيرات الاتجاهية
عبد الحميد 2025	مصر / الاتصالات	HI-HR practices، الاندماج الوظيفي، السلوك الابتكاري	تحليل إحصائي قطاع الاتصالات	أثر إيجابي قوي لممارسات HR عالية المشاركة على السلوك الابتكاري، والاندماج الوظيفي وسيط مهم. (ajajournal.org))	قريب من موضوعي، لكنه يستخدم الاندماج وسيطًا لا الاتجاهات معدلاً
Alrifae & Alhabeeb 2025	الشرق الأوسط / (ICT الأردن، الإمارات، السعودية، مصر، قطر)	D-HRM، التعلم التنظيمي، سلوك الابتكار	658 استجابة، PLS-SEM	D-HRM أثر مباشرة في الابتكار، والتعلم التنظيمي وسيط جزئي مهم. (Business Perspectives))	يبين التحول العالمي نحو HR الرقمي، لكنه لا يختبر اتجاهات العاملين
Aloulou 2025	السعودية / جهات عامة	الشخصية المبادرة، رأس المال النفسي، الاندماج، الرفاه، السلوك الابتكاري	457 موظفًا، SEM	رأس المال النفسي والاندماج والرفاه تدعم السلوك الابتكاري عبر وساطة متسلسلة. (MDPI))	يثبت قوة المتغيرات النفسية، لكنه خارج إطار مرونة الموارد البشرية المباشرة

Chapter

05

جدول مقارنة الدراسات العالمية

الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
Li وآخرون 2025 – Nature	دولي / فنّيّو R&D	HPHRP، مناخ الابتكار، الإبداع، الأمان النفسي	دراسة كمية	ممارسات HR عالية الأداء تعزز الإبداع عبر مناخ الابتكار، والأمان النفسي يعذل العلاقة. ((Nature	قوي جدًا في تبرير استخدام متغير معدل، لكن المعدل ليس اتجاهات العاملين
Zhao وآخرون 2025 – Frontiers	الصين على الأرجح / بيئة متنوعة	DIHRP، الإبداع، الملاءمة النفسية، القيادة الشاملة	372 موظفًا، انحدار هرمي Bootstrap و	أثر DIHRP في الإبداع يعتمد على آليات الملاءمة النفسية وحدود القيادة الشاملة. ((Frontiers	يؤكد أن أثر HR في الإبداع غير مباشر ومشروط
Imran وآخرون 2025 – MDPI	باكستان / SMEs نسّيج	القيادة الديمقراطية، الأمان النفسي، القدرة الإبداعية، السلوك الابتكاري	389 موظفًا، SEM	القيادة الديمقراطية رفعت السلوك الابتكاري، مع وساطة الأمان النفسي والقدرة الإبداعية. ((MDPI	يوضح مركزية المتغيرات النفسية/السلوكية في تفسير الابتكار
Liehr & Hauff 2024 – Cambridge	ألمانيا	سلوك القيادة الموجه للابتكار، السلوك الابتكاري	1214 موظفًا	الأدبيات السابقة ركزت على أنماط قيادة عامة، بينما هذه الدراسة حددت سلوكيات قيادية نوعية أكثر تفسيرًا للابتكار. (Cambridge University Press & Assessment)	يوضح أن الأدبيات العالمية تتجه إلى نماذج أكثر دقة وتخصصًا
Eng وآخرون 2025 – Frontiers	السويد / SMEs	ترتيبات العمل المرنة، الابتكار، الإنتاجية، جاذبية المنظمة	نوعي، 17 مديرًا	أثر المرونة على الابتكار والإنتاجية مركّب ويعتمد على ضبط التطبيق، لا على المرونة بذاتها فقط. ((Frontiers	يفيد جدًا في فهم “المرونة” كعامل سياقي معقد، لكنه لا يتناول اتجاهات العاملين مباشرة
الدراسة	الدولة/القطاع	المتغيرات الأساسية	المنهج/العينة	أهم النتائج	موقعها من بحثي
Li وآخرون 2025 – Nature	دولي / فنّيّو R&D	HPHRP، مناخ الابتكار، الإبداع، الأمان النفسي	دراسة كمية	ممارسات HR عالية الأداء تعزز الإبداع عبر مناخ الابتكار، والأمان النفسي يعذل العلاقة. ((Nature	قوي جدًا في تبرير استخدام متغير معدل، لكن المعدل ليس اتجاهات العاملين

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المحلية/الإقليمية والعالمية

أولاً: أوجه التشابه

- الفريقان يتفقان على أن ممارسات الموارد البشرية أو السياق الإداري الداعم يرتبطان إيجابياً بالأداء أو الابتكار أو السلوك الابتكاري.
- كلاهما يتجه إلى تفسير العلاقة عبر متغيرات نفسية/سلوكية مثل الاندماج، الأمان النفسي، رأس المال النفسي، والتعلم التنظيمي.
- معظم الدراسات الحديثة في الجانبين تستخدم نماذج سببية متقدمة مثل SEM أو PLS-SEM، لا الوصف الإحصائي البسيط فقط.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المحلية/الإقليمية والعالمية

ثانيًا: أوجه الاختلاف

- الدراسات العالمية تميل إلى نماذج أكثر تعقيدًا: وساطة معدلة، حدود تنظيمية، سلوكيات قيادة نوعية، ومداخل متعددة المستويات.
- الدراسات المحلية/الإقليمية تميل أكثر إلى اختبار أثر مباشر أو وساطة واحدة مثل الاندماج أو التعلم التنظيمي، مع قلة في استخدام اتجاهات العاملين متغيرًا معدلاً صريحًا.
- الأدبيات العالمية توسعت في موضوعات العمل المرن، القيادة الشاملة، التنوع، والأمان النفسي، بينما الأدبيات المحلية ما تزال أقرب إلى ممارسات HR التقليدية أو الرقمية وتأثيرها على الأداء/الابتكار.
- الدراسة السودانية المرجعية بقيت من القلائل التي اختبرت اتجاهات العاملين كمعدل مباشر بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، وهو ما لم يتكرر بوضوح في الأدبيات العربية الحديثة التي تم مسحها.

الخلاصة المقارنة والفجوة البحثية

الخلاصة المقارنة

- المقارنة لا تدعم فقط وجود علاقة بين الموارد البشرية والابتكار، بل تكشف أن السؤال الحقيقي عالميًا أصبح: ما المتغير الذي يفسر أو يعدّل هذه العلاقة؟
- في الأدبيات المحلية/الإقليمية الحديثة، ظهر استخدام الاندماج الوظيفي، التعلم التنظيمي، والنوع كوسائط أو معدلات أكثر من ظهور اتجاهات العاملين.
- في الأدبيات العالمية، ظهرت متغيرات معدلة/وسيطية مثل الأمان النفسي، القيادة الشاملة، القدرة الإبداعية، الملاءمة النفسية، لكن اتجاهات العاملين كمعدل مباشر ما يزال أقل حضورًا من المتوقع.

الخلاصة المقارنة والفجوة البحثية

الفجوة التي يبررها بحثي

- هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية الحديثة التي تجمع صراحةً بين: مرونة الموارد البشرية و اتجاهات العاملين و الأداء الإبداعي داخل نموذج واحد.
- كما أن الدراسات العالمية، رغم تقدمها، لم تجعل اتجاهات العاملين المتغير المعدل المركزي بنفس الدرجة التي جعلت بها الأمان النفسي أو القيادة أو الاندماج.
- لذلك، فإن الدراسة الحالية تملك مبررًا علميًا واضحًا: اختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين تمثل الحلقة التفسيرية/التعديلية التي توضح متى وكيف تتحول مرونة الموارد البشرية إلى أداء إبداعي داخل السياق العربي.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

