

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. لمى أسبر



Chapter

01

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



Chapter
01

بنية الإطار النظري ومكوناته الرئيسية

- المتغيرات الأساسية في الإطار النظري:
- مرونة الموارد البشرية (سلوكية – مهارية – ممارسات).
- الأداء الإبداعي (الأصالة – الطلاقة – المرونة الذهنية – حساسية المشكلات).
- اتجاهات العاملين (متغير معدل).
- تقييم عام للبنية:
- الإطار منظم ومنطقي.
- تسلسل المفاهيم واضح.
- العلاقة بين المتغيرات مصاغة ضمن نموذج مفاهيمي قابل للاختبار.

الإطار يعرض المفاهيم بشكل موسع، لكنه يميل إلى التجميع الوصفي للأدبيات أكثر من بناء جدل نظري تفسيري عميق.

ملاءمة الإطار النظري لمشكلة الدراسة

مدى الملاءمة:

- يتسق الإطار مع سؤال البحث الرئيس حول الدور المعدل لاتجاهات العاملين.
- يعالج التباين في نتائج الدراسات السابقة بإدخال متغير معدل.
- نقطة قوة:
- الاستناد إلى منطق Baron & Kenny في تفسير الحاجة لمتغير معدل يعكس وعياً منهجياً.

لم يتم توظيف نظرية سلوكية أو نفسية تنظيمية محددة (مثل نظرية السلوك المخطط أو نظرية التبادل الاجتماعي) لتفسير الآلية التي من خلالها تؤثر الاتجاهات على العلاقة بين المرونة والأداء. الملاءمة تطبيقية واضحة، لكن العمق النظري محدود.

شمولية الإطار النظري

أبعاد مرونة الموارد البشرية:

- شاملة (مهارة – سلوك – ممارسات).

أبعاد الأداء الإبداعي:

- متعددة ومقاسة بدقة.

تقييم الشمولية:

الإطار شامل من حيث الأبعاد التشغيلية، لكنه يركز على المستوى الفردي والتنظيمي دون إدخال:

- الثقافة التنظيمية

- نمط القيادة

- المناخ الإبداعي

الشمول أفقي (عدد أبعاد)، لكنه غير عميق رأسياً (تفسير نظري متكامل للعلاقات).

الاتساق الداخلي للنموذج النظري

النموذج المفاهيمي واضح ومحدد.
• متغير مستقل - تابع - معدل.

الافتراض الضمني:
أن المرونة مورد استراتيجي يولد أداءً إبداعياً، بشرط وجود اتجاهات إيجابية.

نقطة قوة: وضوح العلاقة الهيكلية وقابليتها للاختبار.

نقطة ضعف: غياب تمييز واضح بين:

- المرونة الاستراتيجية
 - المرونة التشغيلية
 - المرونة الديناميكية
- مما قد يحد من الدقة المفاهيمية.

الحكم النقدي النهائي على الإطار النظري

نقاط القوة:

- تنظيم منطقي.
- وضوح المتغيرات.
- استجابة واضحة لفجوة بحثية محلية.

نقاط الضعف:

- محدودية التأصيل النظري العميق.
- اعتماد أكبر على التراكم الوصفي للأدبيات.
- عدم ربط النموذج بنظرية كبرى مفسرة للسلوك التنظيمي.

الحكم العام: الإطار النظري مناسب لمشكلة الدراسة ومتماسك تطبيقياً، لكنه متوسط القوة من حيث الابتكار النظري والعمق التفسيري.

تحليل تقييم نتائج الدراسة ومدى ارتباطها بالفرضيات الفرضيات الرئيسة في الدراسة

الفرضيات تمحورت حول:

- وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- وجود تأثير معدل لاتجاهات العاملين على هذه العلاقة.

الفرضيات صيغت بطريقة قابلة للاختبار الكمي والتحليل الهيكلي.

منهجية اختبار الفرضيات

- تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي.
- اختبار جودة المطابقة للنموذج.
- تحليل المسار (Path Analysis). اختبار التأثير المعدل باستخدام AMOS.

تقييم منهجي:

- الأسلوب الإحصائي مناسب لطبيعة النموذج الهيكلي.
- يوجد اتساق بين نوع الفرضيات والأدوات التحليلية المستخدمة.

النتائج الأساسية

- علاقة إيجابية معنوية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- اتجاهات العاملين تعزز هذه العلاقة (تأثير معدل إيجابي).

تحليل نقدي:

النتائج متسقة مع الطرح النظري.
لا توجد مفارقة بين الفرضيات والنتائج.
الاتجاه الإحصائي واضح وداعم للنموذج.

مدى قوة الارتباط بين النتائج والفرضيات

قوة الارتباط:

تم تأكيد الفرضيات إحصائياً.
تم تعديل النموذج وتحسين المطابقة قبل اختبار الفرضيات.

رغم تأكيد الفرضيات، إلا أن:
الدراسة اعتمدت على بيانات مقطعية (Cross-sectional).
العلاقة سببية ضمناً لكنها غير مثبتة تجريبياً.

النتائج تدعم الفرضيات، لكن الاستدلال السببي محدود.

التقييم النقدي الشامل للنتائج

نقاط القوة:

- اتساق بين النموذج النظري والنتائج.
- استخدام نمذجة هيكلية يعزز دقة الاختبار.

نقاط الضعف:

- احتمال تحيز الطريقة المشتركة بسبب أداة واحدة.
- غياب متغيرات وسيطة قد تفسر العلاقة بشكل أعمق.

النتائج تدعم الفرضيات بصورة منهجية سليمة، لكنها تقدم دعماً تفسيرياً متوسط القوة نظرياً، وقابلة للتطوير في بحوث لاحقة عبر تصميم طولي أو تجريبي.

تحليل المنهجية والأساليب الإحصائية وتقييم مناسبتها للأهداف البحثية التصميم المنهجي للدراسة

نوع الدراسة:

- وصفية تحليلية. مقطعية. (Cross-sectional).
- تطبيقية على شركات خدمية بولاية الخرطوم.

أداة جمع البيانات:

- استبانة قائمة على مقياس ليكرت الخماسي.
- قياس إدراكي ذاتي للمتغيرات.

التصميم مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار نموذج هيكلي، لكنه لا يسمح بإثبات السببية بشكل قاطع.

العينة وإجراءات القياس

حجم العينة: 296 مفردة.

- إجراءات القياس: تحليل عاملي استكشافي (EFA).
- تحليل عاملي توكيدي (CFA).
- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ).

نقاط القوة:

- حجم عينة مناسب لنمذجة المعادلات الهيكلية.
- التحقق من الصدق البنائي وجودة المطابقة.

نقاط النقد:

- لم يُذكر اختبار تحيز الطريقة المشتركة (Common Method Bias).
- الاعتماد على مصدر بيانات واحد يزيد احتمالية التحيز الإدراكي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

البرامج:

- SPSS للتحليل الوصفي والارتباطي.
- AMOS للنمذجة الهيكلية وتحليل المسار.

التحليلات المنفذة:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- تحليل الارتباط.
- تحليل المسار.
- اختبار التأثير المعدل.

التقييم: الأساليب الإحصائية متقدمة ومناسبة لطبيعة الفرضيات، خاصة في اختبار المتغير المعدل.

مدى ملائمة المنهجية للأهداف البحثية

الأهداف الرئيسية للدراسة:

- قياس مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية.
- اختبار العلاقة بين المرونة والأداء الإبداعي.
- اختبار الدور المعدل لاتجاهات العاملين

التقييم:

- التحليل الوصفي مناسب للهدف الأول.
 - تحليل الارتباط والنمذجة الهيكلية مناسبان للهدف الثاني.
 - تحليل المسار واختبار التفاعل مناسب للهدف الثالث.
- الحكم: هناك اتساق واضح بين الأهداف والمنهجية.

التقييم النقدي الشامل للمنهجية

نقاط القوة:

- استخدام CFA يعزز الصدق البنائي.
- اختبار جودة المطابقة للنموذج الهيكلي.
- منهجية كمية مناسبة لاختبار الفرضيات.

نقاط الضعف:

- تصميم مقطعي يحد من الاستدلال السببي.
- غياب اختبار صريح للتحقق من تحيز القياس.
- لم يتم استخدام تحليل وساطة محتمل رغم منطق العلاقة.

المنهجية والأساليب الإحصائية مناسبة وقوية لاختبار النموذج المقترح، لكنها تبقى ضمن الإطار التفسيري الارتباطي، مع حاجة مستقبلية لتصميم طولي أو تجريبي لتعزيز القوة التفسيرية والسببية.

الفرضيات الرئيسة للدراسة

ركزت الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات التي تدور حول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة:
المتغير المستقل:

مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات).

المتغير التابع: الأداء الإبداعي (الأصالة الفكرية – الطلاقة الفكرية – المرونة الذهنية – حساسية المشكلات).
المتغير المعدل: اتجاهات العاملين.

الفرضيات الأساسية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
2. تؤثر اتجاهات العاملين كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

آلية اختبار الفرضيات في الدراسة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات:
الأدوات المستخدمة:

1. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
 2. تحليل الارتباط بين المتغيرات.
 3. تحليل المسار باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.
 4. اختبار الدور المعدل لاتجاهات العاملين.
- التقييم: الأساليب المستخدمة تتوافق مع طبيعة الفرضيات التي تتطلب اختبار العلاقات الهيكلية بين المتغيرات.

النتائج الأساسية للدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
 2. وجود تأثير معدل لاتجاهات العاملين يعزز العلاقة بين المرونة والأداء الإبداعي.
 3. المنظمات التي تمتلك مرونة أكبر في إدارة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي.
- تفسير النتيجة: مرونة الموارد البشرية تسمح بإعادة توزيع المهارات والسلوكيات التنظيمية بما يدعم الابتكار في العمل.

مدى اتساق النتائج مع الفرضيات

تقييم العلاقة بين النتائج والفرضيات:

- الفرضية الأولى: تم تأكيدها إحصائياً من خلال وجود ارتباط إيجابي معنوي بين المرونة والأداء الإبداعي.
- الفرضية الثانية: تم تأكيدها من خلال ظهور أثر معدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين المتغيرين.

الاستنتاج: هناك اتساق واضح بين النموذج النظري والنتائج التجريبية.

رغم تأكيد الفرضيات، إلا أن النتائج تظل ضمن إطار العلاقات الارتباطية وليست السببية..

التقييم النقدي لنتائج الدراسة

نقاط القوة:

- النتائج متوافقة مع النموذج النظري.
- استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية يعزز دقة الاختبار.
- تحليل الدور المعدل أضاف قيمة تفسيرية للعلاقة بين المتغيرات.

نقاط الضعف:

- الاعتماد على بيانات إدراكية ذاتية.
- عدم اختبار متغيرات وسيطة محتملة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة.
- محدودية التعميم بسبب نطاق العينة الجغرافي.

نتائج الدراسة تدعم الفرضيات البحثية بدرجة عالية من الاتساق الإحصائي والمنهجي، لكنها تقدم تفسيراً ارتباطياً أكثر منه تفسيراً سببياً للعلاقات بين المتغيرات.

تقييم عام للدراسة

موضوع الدراسة:

الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي في الشركات الخدمية بولاية الخرطوم.
التقييم العام:

الدراسة تتميز بما يلي:

- موضوع حديث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- نموذج تحليلي واضح يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية.
- استخدام أساليب تحليل إحصائي متقدمة لاختبار النموذج البحثي.
- لكن الدراسة تواجه بعض القيود:
- محدودية الإطار النظري التفسيري.
- تركيز جغرافي ضيق للعينة.
- اعتماد كامل على البيانات الإدراكية الذاتية.

ملاحظات نقدية على الإطار النظري

الملاحظة الأولى: الإطار النظري ركز على عرض الدراسات السابقة أكثر من بناء تفسير نظري متكامل للعلاقة بين المتغيرات.

الملاحظة الثانية: لم يتم ربط النموذج البحثي بنظرية تنظيمية كبرى مثل:

- نظرية رأس المال البشري

- نظرية الموارد والقدرات

- نظرية التبادل الاجتماعي.

الملاحظة الثالثة: تم إدخال اتجاهات العاملين كمتغير معدل دون تفسير سلوكي عميق لكيفية تأثير الاتجاهات في تحويل مرونة

الموارد البشرية إلى أداء إبداعي.

التقييم: الإطار النظري مناسب لكنه يحتاج إلى تعزيز التأسيس النظري.

ملاحظات نقدية على المنهجية

التصميم المنهجي:

- الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تحليل البيانات باستخدام SPSS و AMOS.

الملاحظات النقدية:

- الاعتماد على مصدر بيانات واحد قد يؤدي إلى تحيز القياس.
- التصميم المقطعي لا يسمح بتفسير العلاقة السببية.
- العينة مقتصرة على قطاع واحد ومنطقة جغرافية محددة.

النتيجة: المنهجية مناسبة لاختبار العلاقات الارتباطية لكنها محدودة في تفسير العلاقات السببية.

توصيات لتطوير الدراسة

لتطوير الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

1. تطوير الإطار النظري
 - ربط النموذج البحثي بنظرية الموارد والقدرات (RBV).
 - استخدام إطار نظري سلوكي لتفسير تأثير اتجاهات العاملين.
2. تطوير المنهجية
 - استخدام تصميم بحث طولي (Longitudinal).
 - دمج أكثر من أداة لجمع البيانات مثل المقابلات أو الملاحظة.
3. توسيع نطاق الدراسة
 - تطبيق الدراسة على قطاعات اقتصادية مختلفة.
 - توسيع نطاق العينة لتشمل مناطق جغرافية متعددة.

مقترحات لبحوث مستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة يمكن اقتراح عدة اتجاهات بحثية مستقبلية:

1. دراسة متغيرات وسيطة إضافية مثل:

- الثقافة التنظيمية

- القيادة التحويلية

- المناخ الإبداعي

2. دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي في قطاعات مختلفة مثل:

- القطاع الصناعي

- القطاع الحكومي

- قطاع التكنولوجيا

مقترحات لبحوث مستقبلية

3. دراسة تأثير التحول الرقمي على مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
4. إجراء دراسات مقارنة بين دول مختلفة لفهم تأثير السياق الثقافي والتنظيمي.

الاستنتاج النهائي: الدراسة تمثل إضافة علمية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، لكنها تفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تعمق الفهم النظري والمنهجي للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

مقارنة بين رسالتين دكتوراه في نفس المجال (إدارة الموارد البشرية)

مصدر الدراستين المستخدمتين في المقارنة

الرسالة الأولى

الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي

- نوع الدراسة: رسالة دكتوراه
 - السنة: 2020
 - الجامعة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (Sudan University of Science and Technology)
 - المستودع العلمي: Institutional Repository – Sudan University
 - مجال الدراسة: إدارة الموارد البشرية / الأداء الإبداعي / مرونة الموارد البشرية
- هذه الرسالة ضمن رسائل الدكتوراه في مجال العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتستخدم نموذج متغير معدل، وهو اتجاه شائع في بحوث HR الحديثة.

مقارنة بين رسالتين دكتوراه في نفس المجال (إدارة الموارد البشرية)

الرسالة الثانية

أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية

• الباحث: رمزي خضر يوسف الغول

• السنة: 2023

• الدولة: الأردن

• مجال الدراسة: إدارة الموارد البشرية / تمكين العاملين / جودة الخدمات / ERP

• متاحة بصيغة PDF كاملة

الدراسة تركز على أن تمكين العاملين يؤثر على جودة الخدمات، وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يعمل كمتغير معدل يؤثر على قوة العلاقة بين التمكين وجودة الخدمات.

مقارنة بين رسالتين دكتوراه في نفس المجال (إدارة الموارد البشرية)

الدراستان تمثلان اتجاهين في بحوث الموارد البشرية الحديثة:

1. مدرسة مرونة الموارد البشرية والابتكار

2. مدرسة تمكين العاملين وجودة الخدمة

وكلاهما يستخدم:

- نموذج العلاقات الهيكلية

- متغير معدل

- المنهج الكمي

- نمذجة المعادلات الهيكلية SEM

وهذا يعني أنه يمكن اعتبارهما ضمن نفس المدرسة البحثية في HRM Performance Models.

أوجه التشابه بين الرسالتين

كلا الدراستين تناولتا:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- الأداء التنظيمي (الأداء الإبداعي / جودة الخدمات).
- وجود متغير معدل يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- تطبيق الدراسة في قطاع خدمات.
- استخدام المنهج الكمي.

الاستنتاج:

الدراستان تنتميان إلى نفس المدرسة البحثية التي تدرس تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي باستخدام نماذج تحليل العلاقات.

HRM Performance Models.

أوجه التشابه بين الرسالتين: التشابه في النموذج البحثي

الرسالة الثانية	الرسالة الأولى	عنصر
تمكين العاملين	مرونة الموارد البشرية	متغير مستقل
جودة الخدمات	الأداء الإبداعي	متغير تابع
ERP نظام	اتجاهات العاملين	متغير معدل
كمي	كمي	المنهج
SEM / SPSS	SEM / AMOS	التحليل

الاستنتاج:

كلا الدراستين استخدمتا نموذجا للعلاقات الهيكلية مع متغير معدل.

التشابه في المنهجية

التشابه المنهجي:

- استخدام الاستبانة.
- مقياس ليكرت.
- تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي.
- تحليل المسار.
- اختبار الفرضيات إحصائياً.
- تصميم مقطعي. Cross-sectional.

تعليق نقدي:

هذا يدل على اعتماد كلا الدراستين على المدرسة الكمية في بحوث الموارد البشرية.

الاختلاف في النتائج والإسهام العلمي

الرسالة الثانية	الرسالة الأولى	العنصر
جودة الخدمة	إبداعي	نوع الأداء
(ERP)تكنولوجي	نفسي (اتجاهات)	المتغير المعدل
تفسير تقني لجودة الخدمة	تفسير سلوكي للإبداع	الإسهام
نظم معلومات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	المجال

التشابه في المنهجية

التشابه:

- نفس المجال (HRM).
- نفس المنهج (كمي).
- نفس النموذج (متغير مستقل - تابع - متغير معدل).

الاختلاف:

- اختلاف نوع المتغيرات (سلوكية - تكنولوجية).
- اختلاف نوع الأداء (إبداع - جودة خدمة).
- اختلاف الإطار النظري.

الخلاصة العلمية للمقارنة

يمكن تصنيف الدراستين ضمن نموذج بحوث الموارد البشرية الحديثة التي تركز على أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر مباشرة على الأداء،
- بل تتأثر بمتغيرات تنظيمية أو سلوكية معدلة تؤثر على قوة العلاقة.

1. الرسالة الأولى تمثل المدخل السلوكي

2. والرسالة الثانية تمثل المدخل التكنولوجي التنظيمي

وكلاهما يفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من زاوية مختلفة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

