

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 الرئيسية 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 طويل 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)تكنولوجيا              | 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.

## الفجوات البحثية التي حددها الباحث

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أشار الباحث إلى عدة فجوات بحثية أهمها:
1. قلة الدراسات التي تربط بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بشكل مباشر.
  2. معظم الدراسات تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء دون دراسة متغيرات معدلة تؤثر على العلاقة.
  3. قلة الدراسات التطبيقية في الدول النامية والبيئة العربية.
  4. معظم الدراسات تناولت مرونة الموارد البشرية كبعد واحد، وليس كمتغير متعدد الأبعاد.

**الاستنتاج:** الدراسة حاولت معالجة فجوة نظرية وتطبيقية ومنهجية في نفس الوقت.

## تحليل الفجوة الأولى (العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي)

### الفجوة:

- الدراسات السابقة ركزت على:
- مرونة الموارد البشرية - الأداء التنظيمي
  - الإبداع التنظيمي - القيادة أو الثقافة
- لكن لم تربط بشكل كافٍ بين:
- مرونة الموارد البشرية - الأداء الإبداعي

### إسهام الرسالة:

الدراسة ربطت بين المرونة والإبداع مباشرة وأثبتت العلاقة إحصائياً.

### التقييم:

الرسالة ساهمت في توسيع مجال تطبيق مرونة الموارد البشرية ليشمل الإبداع وليس الأداء فقط.

## تحليل الفجوة الثانية (المتغير المعدل)

### الفجوة:

الدراسات السابقة درست العلاقة المباشرة بين:

Performance-HR Practices

لكن لم تدرس:

- متغيرات تعدل العلاقة.
- دور الاتجاهات النفسية للعاملين.

### إسهام الرسالة:

إدخال اتجاهات العاملين كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

### التقييم العلمي:

هذا يعتبر أهم إسهام في الدراسة لأنه:

- يفسر لماذا نفس ممارسات الموارد البشرية تعطي نتائج مختلفة في منظمات مختلفة.
- يضيف بعداً سلوكياً للعلاقة.

## تحليل الفجوة الثالثة (السياق الجغرافي وقياس المتغيرات)

### الفجوة الجغرافية:

معظم الدراسات أجريت في دول متقدمة، بينما الدراسات في الدول النامية قليلة.

### الفجوة المنهجية:

الدراسات السابقة لم تقيس مرونة الموارد البشرية كمتغير متعدد الأبعاد.

### إسهام الرسالة:

تطبيق الدراسة في بيئة دولة نامية.

قياس مرونة الموارد البشرية عبر:

- مرونة المهارة
- مرونة السلوك
- مرونة ممارسات الموارد البشرية

### التقييم:

الدراسة ساهمت في تطوير القياس التطبيقي لمرونة الموارد البشرية.

## التقييم العلمي النهائي:

إسهام الرسالة يمكن تلخيصه في أنها:

- وسعت نموذج العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- أدخلت متغيراً سلوكياً معدلاً للعلاقة.
- قدمت نموذجاً تطبيقياً في بيئة دولة نامية.
- ساهمت في تطوير قياس مرونة الموارد البشرية متعددة الأبعاد.

## الخلاصة:

إسهام الرسالة إسهام تطبيقي وتفسيري أكثر من كونه إسهاماً نظرياً ابتكارياً، لكنها ساهمت في سد فجوة مهمة تتعلق بدور العوامل السلوكية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

## التقييم العلمي النهائي:

إسهام الرسالة يمكن تلخيصه في أنها:

- وسعت نموذج العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- أدخلت متغيراً سلوكياً معدلاً للعلاقة.
- قدمت نموذجاً تطبيقياً في بيئة دولة نامية.
- ساهمت في تطوير قياس مرونة الموارد البشرية متعددة الأبعاد.

## الخلاصة:

إسهام الرسالة إسهام تطبيقي وتفسيري أكثر من كونه إسهاماً نظرياً ابتكارياً، لكنها ساهمت في سد فجوة مهمة تتعلق بدور العوامل السلوكية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

تحليل النظريات العلمية في رسالة:

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

- تندرج هذه الدراسة ضمن بحوث إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ( Strategic HRM).
- تسعى إلى تفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي من خلال متغير سلوكي معدل.
- يركز هذا العرض على تفكيك الأساس النظري الذي استندت إليه الدراسة.

الدراسة لا تقتصر على اختبار علاقة إحصائية، بل تحاول تفسير كيف تتحول قدرات الموارد البشرية إلى مخرجات إبداعية داخل المنظمة.

## الإطار النظري العام للدراسة

تعتمد الدراسة ضمناً على مجموعة من الأطر النظرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دون التصريح الصريح بها كنظريات مستقلة. أبرز المنطلقات النظرية:

منظور الموارد (Resource-Based View – RBV).

نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Perspective).

مدخل المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility Approach).

**تحليل:**

الدراسة ذات طبيعة تطبيقية، وبالتالي استخدمت النظريات بشكل ضمني لتفسير العلاقات بين المتغيرات.

## دور الباحث

ما تم القيام به:

- تحليل الأطر النظرية الكامنة خلف الدراسة.
- تقييم مدى اتساق المتغيرات مع النظريات المستخدمة.
- كشف ما إذا كان النموذج مبني على أساس نظري أم مجرد اختبار إحصائي.

حيث أن:

- ليس الهدف معرفة "ماذا فعل الباحث"، بل:
- لماذا اختار هذه المتغيرات؟
- هل يوجد تفسير نظري يدعم العلاقة؟

مؤشر التمكن:

- القدرة على التمييز بين:
- دراسة قائمة على نظرية
- دراسة قائمة على اختبار علاقات فقط

## الإطار النظري العام

## النظريات المستخدمة ضمناً:

- نظرية الموارد والقدرات ( RBV )
- مدخل المرونة التنظيمية
- نظريات السلوك التنظيمي

## تحليل :

الدراسة لم تقدم فصل نظري مبني على "نظرية واحدة مهيمنة".  
بل اعتمدت على **تجميع مفاهيمي ( Conceptual Integration )**.

## توضيح :

- هذا النمط شائع في الدراسات التطبيقية، لكنه:
- يقوي الجانب العملي
  - ويضعف البناء النظري المتماسك

## نظرية الموارد والقدرات

## جوهر النظرية:

المنظمات تحقق ميزة تنافسية من خلال مواردها النادرة والقابلة للتطوير.

## في الدراسة:

- مرونة الموارد البشرية تمثل قدرة ديناميكية.
- هذه المرونة تمكن المنظمة من إعادة توزيع الموارد بما يدعم الإبداع.

## تحليل:

- الدراسة استخدمت RBV بشكل ضمني لتبرير أهمية المورد البشري.
- لكنها لم تربط بشكل صريح بين أبعاد المرونة ومعايير VRIN.

## دلالة ذلك:

التوظيف نظرياً صحيح، لكن غير مكتمل من منظور أكاديمي متقدم.

## مدخل المرونة التنظيمية

### مفهوم المرونة:

قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

### في الدراسة:

تم تفكيك المرونة إلى:

- مرونة مهارية (قدرة التعلم)
- مرونة سلوكية (التكيف)
- مرونة ممارسات (السياسات)

### تحليل :

هذا التقسيم يعكس فهم تطبيقي متقدم.

لكنه لا يميز بين مستويات المرونة ( Operational vs Strategic ).

### الاستنتاج:

الدراسة قوية في القياس، لكنها محدودة في التأصيل النظري للمرونة.

## نظرية السلوك التنظيمي

### جوهر النظرية:

اتجاهات العاملين تؤثر على سلوكهم وأدائهم داخل المنظمة.

### في الدراسة:

- اتجاهات العاملين تمثل متغيراً معدلاً.
- أي أنها لا تؤثر مباشرة، بل تغير قوة العلاقة بين المرونة والأداء.

### تحليل :

- هذا الطرح يعكس فهم أن الأداء لا يعتمد فقط على الموارد، بل على استجابة الأفراد لها.
- لكن الدراسة لم تربط ذلك بنظرية سلوكية محددة.

### النقد:

غياب إطار مثل:

- Theory of Planned Behavior
- Social Exchange Theory

## التكامل النظري

- النموذج النهائي:
  - مرونة الموارد البشرية - الأداء الإبداعي
  - اتجاهات العاملين (تعديل العلاقة)
- تحليل كباحث:
  - الدراسة دمجت بين ثلاثة مستويات:
    - استراتيجي (الموارد)
    - تنظيمي (المرونة)
    - سلوكي (الاتجاهات)
  - دلالة ذلك:
    - النموذج متكامل عملياً، لكنه:
    - غير مبني على نظرية موحدة
    - بل على "تجميع نظري"

### نقاط القوة:

- توظيف متعدد للأطر النظرية
- نموذج تفسيري منطقي
- ربط الموارد البشرية بالإبداع

### نقاط الضعف:

- غياب التصريح بالنظرية الأساسية
- ضعف العمق النظري
- عدم تطوير نموذج نظري جديد

### التقييم النهائي:

- الدراسة = قوية تطبيقياً
- متوسطة نظرياً

### إظهار التمكن:

- التحليل يعكس القدرة على:
- تفكيك البناء النظري
- تقييم الاتساق

- التمييز بين الإسهام التطبيقي والنظري

## منهجية النقد العلمي للدراسة

سأعتمد في هذا التحليل النقدي على إطار منهجي منظم يقوم على:

- مقارنة مكونات الدراسة بمعايير البحث العلمي في مرحلة الدكتوراه.
- تحليل درجة الاتساق بين عناصر الدراسة: المشكلة، الإطار النظري، الفرضيات، المنهجية، والنتائج.
- تقييم مدى توافق أدوات القياس ونوع البيانات مع طبيعة الاستنتاجات.

تم استنباط الملاحظات النقدية استناداً إلى معايير التأصيل النظري، وسلامة التصميم البحثي، وقوة الاستدلال العلمي.

أي ملاحظة نقدية تمثل فجوة بين التطبيق الفعلي في الدراسة والمعايير العلمية المعتمدة في البحوث المتقدمة.

## نقد الإطار النظري

- ❖ اعتمدت الدراسة على عرض موسع للأدبيات والدراسات السابقة، مع تقديم تعريفات متعددة للمفاهيم الرئيسية.
- ❖ لم يتم تحديد نظرية مركزية تشكل الأساس التفسيري للعلاقات بين المتغيرات، كما لم يتم ربط النموذج البحثي بإطار نظري واضح.
- ❖ تفترض الدراسات في مستوى الدكتوراه وجود إطار نظري موجه يفسر العلاقات بين المتغيرات ويضبط بناء الفرضيات.
- ❖ بناءً على ذلك، يمكن تصنيف الإطار النظري في الدراسة ضمن الطابع الوصفي أكثر من كونه تأصيلياً تحليلياً.

## نقد الإطار النظري

- ❖ اعتمدت الدراسة على عرض موسع للأدبيات والدراسات السابقة، مع تقديم تعريفات متعددة للمفاهيم الرئيسية.
- ❖ لم يتم تحديد نظرية مركزية تشكل الأساس التفسيري للعلاقات بين المتغيرات، كما لم يتم ربط النموذج البحثي بإطار نظري واضح.
- ❖ تفترض الدراسات في مستوى الدكتوراه وجود إطار نظري موجه يفسر العلاقات بين المتغيرات ويضبط بناء الفرضيات.
- ❖ بناءً على ذلك، يمكن تصنيف الإطار النظري في الدراسة ضمن الطابع الوصفي أكثر من كونه تأصيلياً تحليلياً.

## نقد التصميم البحثي

- ❖ اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة.
- ❖ رغم أن الفرضيات تفترض وجود علاقات تأثير بين المتغيرات، إلا أن التصميم المستخدم لا يتيح التحقق من التسلسل الزمني بين السبب والنتيجة.
- ❖ يتطلب إثبات العلاقة السببية وجود تسلسل زمني واضح بين المتغيرات.
- ❖ بناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة تفسر العلاقات الارتباطية، ولا يمكن تعميمها كعلاقات سببية.

## نقد التصميم البحثي

- ❖ اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة.
- ❖ رغم أن الفرضيات تفترض وجود علاقات تأثير بين المتغيرات، إلا أن التصميم المستخدم لا يتيح التحقق من التسلسل الزمني بين السبب والنتيجة.
- ❖ يتطلب إثبات العلاقة السببية وجود تسلسل زمني واضح بين المتغيرات.
- ❖ بناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة تفسر العلاقات الارتباطية، ولا يمكن تعميمها كعلاقات سببية.

## نقد أدوات القياس

- ❖ تم الاعتماد على استبانة واحدة لقياس جميع المتغيرات، وبمشاركة نفس الأفراد.
- ❖ هذا الأسلوب يزيد من احتمال تأثر النتائج بإدراك المبحوثين، وليس بالضرورة بالواقع الفعلي، كما قد يؤدي إلى تضخيم العلاقات بين المتغيرات.
- ❖ يفضل في الدراسات المتقدمة تنويع مصادر البيانات لتقليل احتمالية التحيز في القياس.
- ❖ وجود مصدر واحد للبيانات يمثل قيداً منهجياً يؤثر على دقة النتائج.

## نقد التحليل الإحصائي



تم اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار دور المتغير المعدل.



لم يتم اختبار وجود متغيرات وسيطة قد تفسر العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، رغم أن طبيعة العلاقة تشير إلى تعقيد أكبر.



تتطلب النماذج البحثية في إدارة الموارد البشرية فحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة لتقديم تفسير أكثر عمقاً.



اقتصار التحليل على نوعين من العلاقات أدى إلى تبسيط النموذج البحثي.

## تقييم الإسهام العلمي للدراسة

- ❖ قامت الدراسة بتطبيق نموذج بحثي في بيئة جديدة (دولة نامية)، واختبار علاقات بين متغيرات سبق تناولها في الأدبيات.
- ❖ لم تقدم الدراسة تطويراً نظرياً جديداً، كما لم تسهم في إعادة صياغة المفاهيم أو العلاقات بشكل مبتكر.
- ❖ يتطلب الإسهام العلمي في مرحلة الدكتوراه تقديم إضافة معرفية، سواء من خلال تطوير نظرية أو تعميق تفسير قائم.
- ❖ يمكن تصنيف إسهام الدراسة ضمن الإسهام التطبيقي، مع محدودية في الإسهام النظري.

## الخلاصة المنهجية للنقد

| العنصر         | المعيار الأكاديمي                 | التقييم |
|----------------|-----------------------------------|---------|
| الإطار النظري  | وجود تأصيل نظري واضح              | متوسط   |
| التصميم البحثي | القدرة على تفسير العلاقات السببية | محدود   |
| أدوات القياس   | تنوع مصادر البيانات               | متوسط   |
| التحليل        | عمق تفسير العلاقات                | متوسط   |
| الإسهام العلمي | إضافة معرفية جديدة                | محدود   |

## الخلاصة المنهجية للنقد

تعكس الدراسة مستوى جيداً من التماسك المنهجي والتطبيق العملي، إلا أنها تحتاج إلى تعميق في الجوانب النظرية والمنهجية لتعزيز قدرتها على تقديم إسهام علمي أكثر تقدماً في مجال إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة التكاليف ومنهج النقد العلمي الشامل

**عنوان الرسالة محل الدراسة:**

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

**الهدف:**

تطبيق النقد العلمي الشامل على الرسالة، من خلال تحليل مكوناتها وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة في بحوث الدكتوراه، وبيان مدى إسهامها العلمي مع تقديم مقترحات تطويرية دقيقة.

**منهج النقد المستخدم:**

- تحليل داخلي لعناصر الرسالة.
- مقارنة بمنهجيات الدراسات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.
- تقييم قوة الاستنتاجات ومدى أصالتها العلمية.

## مقدمة التكليف ومنهج النقد العلمي الشامل

### محاوّر التحليل:

- مشكلة الدراسة وأهدافها.
- الإطار النظري.
- الفرضيات والنموذج البحثي.
- المنهجية وأدوات القياس.
- النتائج والإسهام العلمي.

## النقد العلمي لمشكلة الدراسة وأهدافها

### نقاط القوة:

- المشكلة البحثية ذات صلة مباشرة بتحديات المنظمات المعاصرة.
- تناولت موضوعاً حديثاً يجمع بين المرونة والإبداع.
- الأهداف واضحة ومتراكبة مع أسئلة الدراسة.

### الملاحظات النقدية المدعمة:

- ركزت صياغة المشكلة على اختبار العلاقة بين المتغيرات أكثر من تفسير أسباب ضعف الأداء الإبداعي في المنظمات.
- لم يُعرض حجم الظاهرة مدعوماً بمؤشرات ميدانية كافية مثل معدلات دوران العمل أو ضعف الابتكار في القطاع الخدمي.

## النقد العلمي لمشكلة الدراسة وأهدافها

### التحليل المقارن:

في الدراسات المتقدمة، تبدأ المشكلة من فجوة واقعية موثقة، ثم تُترجم إلى فجوة علمية.

### مقترحات التحسين:

- دعم المشكلة ببيانات قطاعية أو تقارير رسمية.
- إعادة صياغة الأهداف لتشمل التفسير وليس القياس فقط.
- توضيح أثر المشكلة على الكفاءة التنظيمية والتنافسية.

## النقد العلمي للإطار النظري والدراسات السابقة

### نقاط القوة:

شمول نسبي في عرض المفاهيم المرتبطة بالمرونة والأداء الإبداعي.  
تنوع جيد في الدراسات العربية والأجنبية.

### الملاحظات النقدية:

- لم تُحدد نظرية رئيسية تقود الدراسة بشكل صريح.
- تم عرض الدراسات السابقة سردياً أكثر من عرضها تحليلياً.
- لم يتم توضيح أوجه الاتفاق والتعارض بين نتائج الدراسات السابقة بصورة منهجية.
- كيف تم استنباط النقد:

عند مراجعة الأدبيات، يجب أن يظهر تسلسل واضح:

ما الذي نعرفه؟ ما المختلف عليه؟ ما غير المعروف؟ كيف ستعالج الدراسة ذلك؟

## النقد العلمي للإطار النظري والدراسات السابقة

### مقارنة معيارية:

الدراسات عالية الجودة تبني فرضياتها من خلال نظرية واضحة مثل نظرية الموارد أو التبادل الاجتماعي.

### مقترحات التحسين:

- اعتماد نظرية مركزية واضحة.
- إعادة تنظيم الدراسات السابقة في محاور مقارنة.
- إبراز الفجوة البحثية بصياغة مباشرة ومدعمة.

## النقد العلمي للفرضيات والنموذج البحثي

### نقاط القوة:

- الفرضيات قابلة للاختبار الإحصائي.
- النموذج البحثي منظم ويشمل متغيراً معدلاً.
- اختيار اتجاهات العاملين أضاف بعداً سلوكياً مهماً.

### الملاحظات النقدية:

- الفرضيات ركزت على العلاقات المباشرة والمعدلة فقط.
- لم تُختبر علاقات غير مباشرة قد تكون أكثر تفسيراً.
- لم تُفصل الفرضيات على مستوى الأبعاد الفرعية لكل متغير.

## النقد العلمي للفرضيات والنموذج البحثي

### التحليل المقارن:

في بحوث الموارد البشرية الحديثة، كثير من العلاقات تمر عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا أو الالتزام.

### مقترحات التحسين:

- إضافة فرضيات خاصة بالتأثير غير المباشر.
- اختبار كل بعد من أبعاد المرونة على حدة.
- إدخال متغيرات تنظيمية مثل الثقافة أو القيادة.

## النقد العلمي للمنهجية وأدوات القياس

### نقاط القوة:

- المنهج الكمي مناسب لاختبار العلاقات.
- حجم العينة مناسب نسبياً للتحليل الإحصائي.
- الاستبانة أداة ملائمة لقياس الاتجاهات والسلوكيات.

### الملاحظات النقدية:

- الاعتماد على استبانة واحدة لجميع المتغيرات.
- جمع البيانات في وقت واحد يضعف تفسير التأثير.
- اقتصار العينة على قطاع وموقع جغرافي محدد يقلل من التعميم.

## النقد العلمي للمنهجية وأدوات القياس

**كيف تم استنباط النقد:**

كلما توحّد مصدر البيانات، زاد احتمال تحيز الاستجابات. وكلما ضاق نطاق العينة، انخفضت القدرة على تعميم النتائج.

**مقترحات التحسين:**

- استخدام أكثر من مصدر للبيانات.
- توسيع العينة لتشمل قطاعات متعددة.
- تطبيق الدراسة على مرحلتين زمنيتين.

## النقد العلمي للتحليل الإحصائي والنتائج

### نقاط القوة:

- استخدام أدوات تحليل مناسبة.
- وجود اتساق بين الفرضيات والنتائج.
- اختبار المتغير المعدل يعكس مستوى جيداً من النضج التحليلي.

### الملاحظات النقدية:

- التركيز على الدلالة الإحصائية أكثر من الأهمية التطبيقية للنتائج.
- لم يُوضح حجم الأثر الإداري المتوقع من كل متغير.
- تفسير النتائج نظرياً جاء مختصراً مقارنة بأهمية الموضوع.

## النقد العلمي للتحليل الإحصائي والنتائج

### المقارنة المنهجية:

التحليل المتقدم لا يكتفي بإثبات وجود علاقة، بل يوضح قوتها وتأثيرها العملي على القرار الإداري.

### مقترحات التحسين:

- عرض حجم التأثير لكل متغير.
- ربط النتائج بشكل أعمق بالنظرية المعتمدة.
- تفسير أسباب توافق أو اختلاف النتائج مع الأدبيات السابقة.

## تقييم الإسهام العلمي للدراسة

## أوجه الإسهام الحالية:

- تطبيق موضوع حديث في بيئة عربية نامية.
- الربط بين مرونة الموارد البشرية والإبداع.
- إدخال اتجاهات العاملين كمتغير معدل.

## الملاحظات النقدية:

- الإسهام التطبيقي أوضح من الإسهام النظري.
- لم تقدم الرسالة نموذجاً تفسيرياً جديداً.
- استخدمت متغيرات سبق تناولها في دراسات عديدة.

## تقييم الإسهام العلمي للدراسة

كيف تم استنباط النقد:

الإضافة العلمية في الدكتوراه تقاس بقدرة الدراسة على توسيع المعرفة، لا بمجرد إعادة اختبار علاقات قائمة.

مقترحات التحسين:

- تطوير نموذج خاص بالمنظمات في الدول النامية.
- تقديم إطار يدمج المرونة والتحول الرقمي والثقافة التنظيمية.
- تطوير أداة قياس عربية متخصصة.

## الخلاصة العامة والحكم النهائي

| العنصر         | التقييم       | المبرر               |
|----------------|---------------|----------------------|
| مشكلة الدراسة  | جيد جداً      | موضوع حديث وواضح     |
| الإطار النظري  | جيد           | يحتاج نظرية مركزية   |
| الفرضيات       | جيد جداً      | قابلة للاختبار       |
| المنهجية       | جيد جداً      | مناسبة مع بعض القيود |
| التحليل        | جيد           | يحتاج تعميق عملي     |
| الإسهام العلمي | متوسط إلى جيد | تطبيقي أكثر من نظري  |

## الخلاصة العامة والحكم النهائي

### الحكم الأكاديمي:

الرسالة تمثل عملاً بحثياً جيداً ومنظماً، وتحقق قيمة تطبيقية واضحة، إلا أن تطويرها يتطلب تعميق التأصيل النظري، وتوسيع النموذج البحثي، وربط النتائج بالأثر العملي والتنظيمي بصورة أقوى.

### الخلاصة:

الدراسة ناجحة كبحت تطبيقي، ويمكن أن ترتقي إلى مستوى أعلى من التميز العلمي إذا انتقلت من اختبار العلاقات إلى بناء تفسير معرفي أكثر عمقاً في مجال إدارة الموارد البشرية.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

