



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية
والسلوك الإبداعي للعاملين

The Modified Role of Ethical Culture on The relationship Between Human Resouces management Practices and Innovation Behavior Employees

دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية السودانية

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

صديق بلل ابراهيم بلل

إعداد الطالب:

موسى حسن محمد فضل

1439هـ - 2017م



الإستهلال

قال تعالى:

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴾ 25 ﴿ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴾ 26 ﴿ وَاحْلُلْ عُقْدَةً
مِّنْ لِّسَانِي ﴾ 27 ﴿ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾ 28

صدق الله العظيم

سورة طه الآية: (25-28)

الإهداء

إلى روح أبي وأمي أسأل الله لهما الفردوس الاعلى

إبني الصادق أسأل الله ان يتقبله شهيداً لإنشاء الله

إلى زوجتي الغالية شريكة حياتي ورفيقة دربي.....

إلى ابنائي وزينة حياتي (روان ، محمد، رودينا).....

إلى إخوتي واخواتي.....

إلى اسرتي الممتدةأكرمها الله

إلى اعزائي الدفعة العاشرة العلوم في إدارة الاعمال وفقكم الله

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين ، وعلى اله وصحبه اجمعين .

يطيب لي ان أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا قسم الدراسات التجارية تلك المؤسسة التعليمية الشامخة لإتاحتها لي فرصة الدراسة فيها ولا يسعني وانا اقدم هذه الرسالة إلا ان اكون من الشاكرين والمقدرين للعرفان بالجميل لاستاذي الدكتور: صديق بلل إبراهيم المشرف على هذه الرسالة، حيث كان لملاحظاته وتوجيهاته النيرة عظيم الفضل في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة، وساهم في ترسيخ الكثير من الأسس والمبادئ العلمية لي أعانه الله وجعل الله ذلك في ميزان حسناته.

واتقدم بالشكر ايضاً إلى الاساتذة الخبراء : الدكتورة/ ميسون علي عبدالكريم والدكتور/ بشارة موسى محمد احمد، الدكتور/ حسن علي ، والاستاذ / عبدالسلام ادم حامد والذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي افادت الباحث في بناء الاستبانة وإظهارها بالصورة النهائية. كما اتوجه بالشكر الى مجموعة شركة دال للمواد الغذائية وشركة مروج لإتاحتهم لي فرصة الدراسة الميدانية فيها ، والشكر موصول للاخ والصديق حسن الطيب حسن لما بذله من جهد في جمع بيانات الدراسة، كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني لإتمام هذا الجهد المتواضع وأخص بالشكر أصدقائي بالدفعة العاشرة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال.

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، وكذلك معرفة الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي .

وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة تم توزيع (160) على عينة من موظفي الشركات الصناعية السودانية للمواد الغذائية، ردت منها (139) استبانة بنسبة إستجابة (87%) من جملة الاستبانات الموزعة ، أُستخدم من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها وإختبار صحة الفروض . أظهرت نتائج الدراسة على انه لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي ، ووجد علاقة ايجابية بين بعد التمكين لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد التحليل والربط ، كما توجد علاقة ايجابية بين بعد تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد التحليل والربط ، وكذلك وجود علاقة بين بعدي التمكين وتطوير الكفاءات لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد الطلاقة وتوليد الافكار. كما توصلت الى عدم وجود تأثير للثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي. وقد أوصت الدراسة بضرورة ان تركز الشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية على ممارسات ادارة الموارد البشرية على النهج الذي يرفع من مستوى السلوك الابداعي للعاملين في جميع عملياتها الانتاجية ، التسويقية والادارية . وان تعمل على تطوير نظام معلومات متكامل بالبحث عن الافكار والتوجهات الابداعية ومتابعتها وتطويرها والاستفادة منها. كما قدمت الدراسة عدد من المقترحات ببحوث مستقبلية منها:-

اجراء هذه الدراسة بمتغيرات جديدة على على قطاعات أخرى غير القطاع الصناعي كقطاع الاتصالات ، التعليم ، التأمين ، الصحة . وبحجم عينة اكبر من حجم عينة هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية. السلوك الابداعي. الثقافة الأخلاقية

Abstract

this study aimed to investigate the relationship between the practice of human resources management and innovation behavior, as well as to know the modified role of ethical culture in modifying the relationship between human resources management practices and innovation behavior.

According to the nature of the topic, the descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used to obtain the primary data for the study. The sample consisted of (160) samples of the employees of Sudanese industrial companies for foodstuffs, 139 of which were retrieved by 87%. And a number of statistical and descriptive methods were used to analyze the collected data and to test hypothesis validity. The results of the study showed that there is no relationship between human resource management practices and innovation behavior, as well as developing a positive relationship between competency development and innovation behavior after analysis and linkage, as well as a relationship between assimilation and competency development of human resources management practices and innovation behavior after fluency and brainstorming. The study also found that there is no impact of ethical culture in amended the relationship between humanresources management practices and innovation behavior. The study recommended that the Sudanese companies for the food industry should focus on human resources management practices on the approach that raises the level of innovation behavior of employees in all their marketing and administrative production processes. And to develop an integrated system of knowledge in the search for ideas and creative directions and follow-up and develop and benefit from them.

It also presented a number of proposals for future research, including:

This study is conducted with new variables on other sectors such as, education, insurance, health.

Key wored: human resources management practices, innovation behavior.ethical culture.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
الفصل الاول الإطار العام	
1	0-1 مقدمة
2	1-1 مشكلة الدراسة
3	2-1 تساؤلات الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
3	4-1 أهمية الدراسة
4	5-1 التعريفات الإجرائية
6	6-1 تنظيم الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري	
14- 7	المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
26 - 15	المبحث الثاني: الثقافة الاخلاقية
33 - 27	المبحث الثالث: السلوك الإبداعي
الفصل الثالث نموذج ومنهجية الدراسة	
34	0-3 مقدمة
34	1-3 نظرية الدراسة
35	2-3 نموذج الدراسة
36	3-3 صياغة فرضيات الدراسة
38	4-3 منهج الدراسة
38	5-3 مجتمع الدراسة
38	6-3 عينة الدراسة
38	7-3 مصادر وطرق الحصول على البيانات
39	8-3 مصادر فقرات البيانات
44	9-3 قياس متغيرات الدراسة
44	10-3 اختبار دقة وثبات نتائج الدراسة
45	11-3 اساليب التحليل الاحصائي

46	12-3 خاتمة
الفصل الرابع تحليل البيانات	
47	1-4 مقدمة
47	2-4 تمهيد
47	3-4 معدل الاستجابة
48	4-4 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية
51	5-4 التحليل العاملي
52	1-5-4 التحليل العاملي للمتغير المستقل
54	2-5-4 التحليل العاملي للمتغير المعدل
55	3-5-4 التحليل العاملي للمتغير التابع
57	6-4 تحليل الاعتمادية والكفاءة
58	7-4 نموذج الدراسة المعدل
59	8-4 فرضيات الدراسة المعدلة
61	9-4 متوسطات وانحرافات تغيرات الدراسة
63	10-4 الارتباط بين متغيرات الدراسة
68	11-4 اختبار الفرضيات
70	1-11-4 اختبار فرضية العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي
75	2-11-4 اختبار فرضية دور الثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي
81	12-4 ملخص فرضيات الدراسة
82	13-4 خاتمة
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
85	0-5 مقدمة
85	1-5 نتائج الدراسة
85	2-5 مناقشة نتائج الدراسة
87	3-5 تأثيرات الدراسة
88	4-5 توصيات الدراسة
88	5-5 محددات الدراسة
88	6-5 التوصيات
89	7-5 خاتمة الدراسة
90	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	مقياس ليكرت الخماسي	جدول (1/3)
40	قياس ممارسات ادارة الموارد البشرية	جدول (2/3)
41	قياس الثقافة الاخلاقية	جدول (3/3)
42	قياس السلوك الابداعي	جدول (4/3)
44	قياس متغيرات الدراسة	جدول (5/3)
45	إختبار دقة وثبات المقياس	جدول (6/3)
48	معدل الاستجابة	جدول (1/4)
49	البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول (2/4)
53	التحليل العاملي لممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	جدول (3/4)
55	التحليل العاملي للثقافة الاخلاقية	جدول (4/4)
56	التحليل العاملي للسلوك الابداعي	جدول (5/4)
57	تحليل الاعتمادية	جدول (6/4)
59	العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي	جدول (7/4)
62	المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	جدول (8/4)
65	الارتباطات بين المتغيرات	جدول (9/4)
70	العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الريادي	جدول (10/4)
72	العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والطلاقة وتوليد الافكار	جدول (11/4)
75	العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتطبيق	جدول (12/4)
76	دور الثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين بعد التدريب الشامل والسلوك الابداعي	جدول (13/4)
78	دور الثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين التمكين والسلوك الابداعي	جدول (14/4)
80	دور الثقافة الاخلاقية في تعديل العلاقة بين نظم التعويض والسلوك الابداعي	جدول (15/4)
81	ملخص الفرضيات	جدول (16/4)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	ثقافة المنظمة محددة لاختلاقيات العمل	شكل (1/2)
20	اختلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة	شكل (2/2)
21	تفاعل ثقافة المنظمة واختلاقيات الاعمال مع بعضها	شكل (3/2)
22	مصادر اختلاقيات الاعمال	شكل (4/2)
29	انواع السلوك الابداعي	شكل (5/2)
35	نموذج الدراسة	شكل (1/3)
58	نموذج الدراسة المعدل	شكل (1/4)

الفصل الاول الإطار العام

1-0 مقدمة :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة وذلك لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الانتاجية، وان تنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في الشركات، فهي تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن ان تساهم بقوة في تحقيق أهداف الشركات، وهي الاساس في تحقيق أهداف الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات الخاصة بها (حمود،والخرشة 2009).

إن إيجاد ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لافضل الممارسات التي تقوي هذه الاصول ، كما تعتبر الموارد البشرية في المنظمات مورداً مهماً عندما يتعلق الامر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة ،كما ان ادارة الموارد البشرية يمكن ان تلعب دوراً حاسماً في الاداء التنظيمي.

إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتماً الى إنتاج الجودة وأفراد منتجين وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب أو دوران العمل. ومن المفترض ان تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الموظفين (Schuler & Jackson 1995).

ويجب ان تقوم إدارة الموارد البشرية بالموائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التدريب ، الاستقطاب والتعيين والتقييم داخل المنظمة وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية للشركة والسلوك الابداعي لدى العاملين بها .

ان الابتكار والابداع سواء الإنتاجي أو التسويقي أو الإداري ما هي إلا عناصر مهمة لضمان استمرار الشركة وتطورها نظراً لما يقدمه الابتكار والابداع من القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب حديثة مبتكرة تتلائم مع طبيعة المنتجات وطبيعة الاسواق الموجهه إليها هذه المنتجات (العميان 2005).

ولتحقيق سلوك ابداعي للعاملين بالشركات فان ذلك يتطلب منها إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين فيها من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الافكار الابداعية، اضافةً الى ذلك ان تتبنى هذه الشركات إقامة برامج تدريبية للفئات الشابة من العاملين فيها، والذين ستتوافر لديهم الحافزية والحماس

في التفكير الحر والابداعي، والذي سيعمل على خلق الافكار الابداعية لديهم وتزويدهم بالدعم المادي والمعنوي، وتوفير المناخ الادري الذي يهدف الى مساعدة المبدعين في الميادين التي يرغبون فيها.

1-1. مشكلة الدراسة

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الادارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات التي تواجه المنظمات ، ولكون ممارسات ادارة الموارد البشرية تتمثل في صنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالانظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الادارة تحت مظلة العليا للمنظمة لبلوغ أهدافها وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبدالوهاب،2006).

ولما كانت الشركات الصناعية السودانية من بين اكثر الشركات تأثراً بهذه المشكلات فقد كانت الحاجة لان تعمل هذه الشركات على تمييز نفسها في السوق وبما يضمن لها البقاء والنمو، ونظراً لكون ممارسات ادارة الموارد البشرية للشركة والسلوك الابداعي لدي عاملها من العوامل المهمة للنجاح لما لهما من اهمية في القدرة على التجديد ومواكبة التطور، فإن ذلك يتطلب على هذه الشركات التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يمكن ان تؤثر على السلوك الابداعي لدى عاملها. أن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية أجريت في الدول العربية مثل دراسة:(الحدابة، وآخرون، 2014 ودراسة جواهر 2013، ودراسة عبدالقادر، وأبوسن 2012).

أما الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي أغلبها دراسات أجنبية كدراسة: (chahal, jyoti , Rani 2016) في قطاع الاتصالات بالهند، ودراسة (Tan, Nasurdin,2014) في ماليزيا، ودراسة(Brito, oliveira 2016) في المجالات الاكاديمية بالبرازيل، ودراسة (Gyuracz, Horn, friedrich 2016) في قطاع الفنادق بالمجر، أغلب هذه الدراسات أجريت في الدول ذات الإقتصاديات النامية وجاءت لمعرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء الابداعي، والابداع التنظيمي ويجاد ادلة ذات صلة لربط اداء العاملين بممارسات ادارة الموارد البشرية. كما ان معظم هذه الدراسات أجريت على مؤسسات خدمية (إتصالات، تعليم، فنادق).

لذا جاءت هذه الدراسة في احدى الدول ذات الإقتصاديات المتخلفة ومفروض عليها حصاراً إقتصادياً لاكثر من عقدين كدراسة علمية تحليلية لتقف على بيان العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية

والسلوك الابداعي وقياس ابعادهما واختبار العلاقة بينهما، وقياس السلوك الابداعي بصورة اشمل خاصة على مستوى الشركات الصناعية السودانية مع تناول الثقافة الاخلاقية كمتغير معدل يعدل هذه العلاقة . وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1-2. تساؤلات الدراسة:

1. هل تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على السلوك الابداعي في شركات القطاع الصناعي السوداني؟

2. هل الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي في الشركات الصناعية السودانية؟

1-3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي والتعرف على دور الثقافة الاخلاقية في هذه العلاقة، ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

1. بيان العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي.

2. إختبار أثر الثقافة الأخلاقية على ممارسات ادارة الموارد البشرية.

3. معرفة الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي.

1-4. أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية للدراسة: يظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال إثراء البحث العلمي بمقاييس وابعاد جديدة يتم ربطها بكل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي لدى العاملين ، كما يدعم المكتبة العلمية بالمادة المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية والثقافة الاخلاقية والسلوك الابداعي وتعريف العلاقة بينهم ، وتوضيح الافكار الحديثة المتعلقة بالدراسة وتقديم التوصيات ببحوث مستقبلية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية): يساهم البحث في مساعدة الشركات الصناعية السودانية بشكل عام والشركات موضوع الدراسة بشكل خاص بالاستفادة من نتائج الدراسة، حيث ان تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية من (التدريب الشامل، التمكين ، تطوير الكفاءات ونظم التعويض) والسلوك الابداعي للعاملين من شأنه ان يعزز من توجهات الشركة ويعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يساهم في تحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية لهذه الشركات.

1-5 التعريفات الاجرائية:

1-5-1 ممارسات ادارة الموارد البشرية HRM Practices:

وهي القرارات والاجراءات التي تهم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الاعمال ، المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية . ومن ابعادها التدريب ، التطوير، نظم التعويض، تقييم الاداء، التوظيف والاختيار، ونظام التخطيط . (القاضي ، 2012)

1-5-2 التدريب الشامل: Extensive Training

هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الاساسية لاداء وظائفهم، كما ينظر للتدريب أثناء الخدمة على انه عملية نمائية تتصف بالاستمرار والنظامية والتكاملية، وتتمركز بصورة رئيسية حول الادوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في أداء واجبهم (عبدالله ، 2015)

1-5-3 التمكين: Empowerment

هو عملية توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات للعاملين والمساهمة في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم ، أي منحهم السيطرة (محمد النور ادم، 2016).

1-5-4 تطوير الكفاءات: Competency Development

ويشمل كل النشاطات التي تنفذ بالمنظمة والتي تحافظ على العاملين وتحسن من معارفهم ، وترفع من قدرات ومهارات العاملين التقنية. وتطور موقف العاملين المفاهيمي والسلوكي (Hardeep, Jee& Asha,2016).

1-5-5 تنظيم التعويض: Compensation Systems

وهي تتعلق بتعويض الموظف بكافة انواع الاجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله وظيفه معينة . وهذه التعويضات تتضمن عنصرين اساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة وغير المباشرة(القاضي،2012).

1-5-6 الثقافة الاخلاقية :

هي الثقافة والاخلاقيات التي تشكل سلوك العامل بمستوياته المختلفة من ثقافة المنظمة و اخلاقيات الاعمال من الشفافية والنزاهه والامانة والاستقامة والصدق والعدالةالخ.(مصطفى محمود ابوبكر،2010) .

1-5-7 الامانة : تعني الثقة والجدارة في الاعتماد، ومجالات ادائها اوجب في العبادات كالصلاة والصيام، وفي المعاملات كحفظ المال واسرار العمل والموضوعية في الاقرار(اسامة محمد خليل،2014).

1-5-8 النزاهة والشفافية: تعني الاتصاف بالعدل والتخلي بالنزاهة والصدق والموضوعية والامانة والاستقامة في ادئه لعمله . وأن يتجرد من المصالح الشخصية وان لا يخضع حكمه للآخرين(رغدة عابد عطاشه الريات،2011) .

1-5-9 السلوك الابداعي: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ، وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة . انه الذي يسبق الابداع في صيغته النهائية (دحروج،2009) .

1-5-10 توليد الأفكار: هو مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار لحل المشكلات أو تحسين الأداء(عبدالله،2008) .

1-5-11 إستكشاف الفرص: يعني البحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والإستفادة منها(محمود،2008) .

1-5-12 التحدي وقبول المخاطرة: تبني زمام المبادرة في الأفكار والأساليب الجديدة وتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك(يوسف،2011) .

1-5-13 التطبيق: هو ضمان متابعة تطبيق الفرص الابداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد(عبدالله،2008) .

6-1 تنظيم البحث:

تشتمل هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية يتكون الفصل الاول من المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها، والتعريفات الاجرائية. أما الفصل الثاني فيشتمل على (الإطار النظري) والذي يتكون من ثلاثة مباحث الاول عن مفهوم ادارة الموارد البشرية بصفة عامة والمبحث الثاني يشمل الثقافة الاخلاقية، المبحث الثالث فيشمل السلوك الابداعي والعلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الفصل الثالث(منهجية الدراسة) يحتوي على نظرية الدراسة ، ونموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر الحصول على البيانات، مصادر فقرات الاستبيان وأساليب التحليل الاحصائي. أما الفصل الرابع (تحليل البيانات) ويشمل تحليل البيانات الديمغرافية، التعرف على جودة البيانات من خلال التحليل العاملي ومعامل ألفا ثم إختبار صحة الفروض. أما الفصل الاخير يشتمل على عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها والتأثيرات النظرية والعملية للدراسة ومحدداتها وتوصياتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية

2-0 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث ، يتناول المبحث الاول مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية المتعددة واهميتها ، ومن ثم الابعاد التي تتناولها الدراسة والنظريات المفسرة لها ، بينما يتناول المبحث الثاني مفهوم الثقافة الاخلاقية واهميتها وابعادها ، اما المبحث الثالث سيتناول مفهوم السلوك الابداعي وابعاده . ونخلص من هذا الفصل بدراسة العلاقة بين المتغيرات من واقع الدراسات السابقة .

2-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية:-

عرفت بأنها الادارة المسؤولة عنالقيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع إستراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (Richard,2008).

وكما عرفت ادارة الموارد البشرية كذلك بأنها : القسم او الوحدة التنظيمية التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات ، والممارسات اللازمة لادارة الافراد داخل منظمة الاعمال . وهي نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية متميزة تتميز بالكفاءة والولاء (storey,1995) .

وعرفه الصحاف على انها العملية الادارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتعويض ورقابة الاداء والانتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عمل المنظمة(حبيب الصحاف،2000)

ومما سبق يمكن ان نلاحظ حجم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب ان تقوم بالممارسات ، أو الوظائف المطلوبة منها بكفاءة وفعالية لكي تتمكن من من القيام بدورها في توفير العنصر البشري المبدع ، فالمعروف أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في المخرجات التنظيمية لما تساهم به في عملية تشكيل سلوكيات ، وإتجاهات الافرد داخل

المنظمة وتوجيه هذه السلوكيات في المسار الذي يساعد في تحقيق الاهداف التي تسعى إليها (قاسم وآخرون 2014،) .

2-1-2 أهمية ادارة الموارد البشرية :

أ- ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب افضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المنظمة ، ويعزز مركزها الاقتصادي وارباحها على المدى الطويل

ب- ان الانسان كائن حي حركي متجدد ، متغير ومبدع ، قادر على الابتكار والاختراع و التطوير ، والاكتشاف ، والتخريب الخ بمعنى اخر هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي او بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً ، وهو اكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لاي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الانتاج (موارد طبيعية ، رأس المال ، التكنولوجيا والتقنيات) .

ت- ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل ، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، وهذا سيزيد من انتاجيتها ومن ثم فعالية المنظمة ككل (نسرين، 2014) .

3-1-2 وظائف ادارة الموارد البشرية : لادارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل

داخل المنظمة وتختلف على اختلاف انواعها ، فيما يلي عرض لمختلف وظائف ادارة الموارد البشرية :

أ- وظيفة تكوين الموارد البشرية : وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الاعمال تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بالانشطة التالية :

تصميم وتحليل العمل ، التخطيط للمورد البشري ، اختيار وتعيين الموارد البشرية ، والتأهيل .

ب- وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية وتمثل في :

تدريب وتنمية العاملين : ويركز هذا النشاط على اكساب العاملين مهارات او معارف او سلوكيات جديدة بهدف تحسين الاداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

تطوير المسار الوظيفي : المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لاداء العاملين حتى يحققوا اهداف المنظمة .
ادارة الاداء: ادارة الاداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وان نتائج ادائهم تتوافق مع اهداف المنظمة وعليه فان ادارة الاداء كمفهوم تعتبر احدى المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم تحقيق الاهداف التنظيمية .

وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة للاداء المتميز فالاجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة ، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الاداء .

الرواتب والاجور والمكافأة: وهي التي تعني بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب واجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير المباشر من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة ، الامر الذي يؤدي الى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على ادائه وزيادة انتاجيته .

السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الانشطة بهدف حماية عناصر الانتاج ، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والاصابات خلال العمل ، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لاداء اعمالهم بفعالية عالية ز
وظيفة تنظيم علاقات العمل: تحاول ادارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهذه الوظيفة بهدف الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق اهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح اعضائها ، وحق الافراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم واشباع رغباتهم (نسرين، 2014) .

2-1-4 ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية :

1. التدريب الشامل: Extensive training

هو احد ابعاد ممارسات الموارد البشرية ذات الاداء العالي وهو يعتبر العملية المستمرة التي تقدم المستوى الواسع لتنمية وتطوير لكل العاملين ، وهو مخطط ويشكل البرنامج التدريبي تسهيل عملية تعلم الوظيفة وذو علاقة بالمعرفة والمهارات والسلوك . (Hardeep , Jeevan , Asha , 2016)

وقد عرّفه (عبدالله، 2015) بأنه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لاداء وظائفهم ، كما ينظر لتدريب اثناء الخدمة على انة عملية نمائية تتصف بالاستمرار والنظامية والتكاملية، تتمركز بصورة رئيسية حول الادوار الآتية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في اداء واجبهم، في ضوء الاحتياجات والمستجدات وفي ضوء ما تسفر عنه عمليات التشخيص وتقويم الاداء الدوري للمتدربين

اهمية التدريب :-

يكمن توضيح اهمية التدريب في الاتي :

معالجة نقاط الضعف للاداء الحالي والمتوقع من خلال تزويد العاملين بمهارات وقدرات جديدة .
تحسين مهارات العاملين وتحسينها .

اثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياساتها .

يساعد التدريب في ربط اهداف العاملين باهداف المنظمة .

يساعد العاملين في التعرف على رؤية واهداف المنظمة والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الاهداف .

يساهم في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بين العاملين .

زيادة مستوى التزام العاملين وادراكهم بان المنظمة مكان مناسب للعمل .

وتتم عملية التدريب بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتحديد اهداف عملية التدريب ، ثم وضع خطة لتنفيذ العملية التدريبية .

مقومات نجاح التدريب :

وضوح واقعية الهدف من التدريب

دقة تحديد الاحتياجات التدريبية .

دقة تصميم الانشطة التدريبية والتفاعل .

دقة اختيار المادة والاساليب والوسائل التدريبية .

فعالية اختيار المتدربين والمدربين .

التفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا . (محمد ، 2016) .

2. التمكين Empowerment:

عرفه Beruse انه اسلوب ادارة يشترك من خلاله المدراء واعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار ، والتي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والحوافز والمشاركة في السلطة واسلوب القيادة والثقافة التنظيمية كما يشير Angory ان تمكين الافراد (employees empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لاي متغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي ، واذا اختارت اي منظمة تمكين عاملها يمكنها ان تحقق النتائج التالية :

سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء وحل مشاكلهم بإعتبار العاملين لديهم المعرفة والصلاحية في التصرف في الوقت المناسب .

زيادة تفاعل العاملين مع العملاء .

اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يختص بعمليات الخدمة او المنتج ، وهذا يساعد في الابداع وتطوير العمل .

متطلبات تمكين العاملين :

لكي تستطيع المنظمة تمكين عاملها بصورة فعالة يتطلب الاتي :

ترك تفاصيل الامور للعاملين للتصرف حيالها

توفر الثقة والتقدير ، والالتزام والانتماء لدى العاملين

توفر القدرات والمهارات العالية لدى العاملين

معرفة العاملين باهداف وغايات المنظمة والاستراتيجيات المتبعة لتحقيقها .

اتاحة المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار .

حصول العاملين على الاجر المناسب .

المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين :

رغم اهمية تمكين العاملين الا ان هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمة عند تطبيقها لابد للمنظمة ان

تضع لها الاعتبار وتقليلها لاقل نسبة ممكنة ومن تلك المشاكل ما يأتي :

اساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين

زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها .

تركيز بعض العاملين على النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة .

زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة لتدريب وتأهيل العاملين .

زيادة الوقت المطلوب لاداء العمل الجماعي .

زيادة الصراع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي .

اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية ، وليس على أسس ومبررات موضوعية . (محمد، 2016)

3. نظم التعويض Compensation Systems

من مفاهيم التعويضات تبدأ بعقد التعيين التي تتمثل باتفاقية بين المنظمة والموظف على ان يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق باداء المهام الموكلة إليه والتفديد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة ، وبالمقابل تقوم المنظمة بدفع تعويضات مالية ومزايا اخرى محددة في العقد . ويشير مصطلح التعويضات الي اجمالي ايرادات الموظف التي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا . ويمكن تصوير التعويضات على انها :

نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الاداء.

أداة استخدام من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد .

أداة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها .

وتعد تعويضات الموارد البشرية من اهم العناصر المؤثرة في جذب الموارد البشرية ، بالاضافة الى الحفاظ عليها ومنع تسربها الى خارج المنظمة . فطالما ان التعويضات لم تؤدي دورها في الحفاظ على الموظفين فان كثيراً منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل بالمنظمة وسيبقى دائماً أملاً العمل خارج المنظمة ، وينتظر الفرصة للعمل في اى منظمة اخرى تقدم له تعويضات اكثر (القاضي ، 2012) . ويشير (الطائي وآخرون،2006)الى ان الاجر والتعويض السليم، من وجهة نظر الادارة والموظف نفسه ، هو اجر يعوض الفرد العامل عن الاداء الفعلي الذي قدمه، فالادارة التي تدفع اجر او مكافأة بغض النظر عن اداء الفرد سوف تخسر ، كما ان الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظم المكافآت .

هذا المبدأ بسيط في ظاهره الا ان تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الاجر ، بل على كل المكافآت التي تمنحها وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط اهمها (برنوطي،2001):

تحديد مبلغ الاجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة: ولهذا تستند الانظمة السليمة على نتائج عملية تقييم الوظائف JobEvaluation تحدد قيمة كل وظيفة .

تحديد العلاوات والمكافئات والمزايا في ضوء الاداء الفعلي للموظف : ولهذا تستند الانظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للاداء Performance Evaluation الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافئات التي يستحقها .

اعتماد انظمة مشاركة بالارباح أو حقوق للحصول على اسهم في المنظمة: وهي صيغة تستخدمها الكثير من المنظمات الكبرى لربط مبالغ المكافئات والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالارباح التي يسهم في تحقيقها .

4. تطوير الكفاءات Competency Development

وهو احد ابعاد ممارسات الموارد البشرية ذات الاداء العالي ن ويشمل كل النشاطات التي تنفذ بالمنظمة والتي تحافظ على العاملين وتحسن من معارف العاملين . وكذلك ترفع من قدرات ومواقف ومهارات العاملين في التقنية وايضاً تطور موقف العاملين المفاهيمي والسلوكي . (Hardeep , Jeevan , Asha ,2016) .

المبحث الثاني

الثقافة الأخلاقية

تشير الاخلاقيات بشكل عام الى القيم والمعايير الاخلاقية التي تشير لها افراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ . ويبدو ان المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكل وعاءً ثقافياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة . وفي هذا الاطار يمكن ان ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الاخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الاخلاقية المتجددة المرنة واخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الاخلاقية النسبية التي تستوعب التطور الهائل في مجمل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها (www.nazaha.iq/conf7/soci5 . 2017/3/1 الساعة 10:22 ظهراً).

فمفهوم الاخلاق: "هو مجموعة من القواعد والقيم التي تحكم سلوك الافراد والجماعة للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما انها تساهم في تحديد المعايير الازمة لما هو جيد وسئ من التصرفات والافعال التي يقوم بها الافراد". الاخلاق: **Ethics** وهي مأخوذة من كلمة "Ethos" اليونانية والتي تعني دراسة العادات(سعد عبدالستار، 2009)

فقد اشار(Rue , Byers) الي "الاخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة " (فخري، 2006) .

ولم يخرج "Purtilo" عن هذا الاطار فقد ربط في وصف الاخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد ، اذ رأى ان هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الادراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع .

ومن خلال ماسبق يمكن طرح التعريف التالي للاخلاقيات: "الاخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها" (بودراع امينة، 2013) .

وقد اشار فليكس لاخلقيات الاعمال بأنها مجموعة من المبادئ مدونة او غير مدونة تأمر وتنتهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته.

فيما يرى اخلاقيات الاعمال بأنها الاطار الشامل الذي يحكم التصرفات والافعال تجاه شئ ما، وتوضح ماهو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وانظمة المنظمة واصحاب المصالح دوراً اساسياً في تحديده (المعاضيدي،2005) .

أما مفهوم الاخلاق فقد تعدد التعريفات ولعل اهم هذه التعاريف ما ذكره (Pride et al,2005) حيث اشار الي"انها تطبيق للمعايير الاخلاقية الفردية في مواقف الاعمال المختلفة". كذلك هناك تعريف اخر من قبل (Van vilock,1993) يشير فيه الى"ان اخلاقيات الاعمال ماهي الا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الاداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً اخلاقياً آخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة"(نجم عبود نجم،2005).

ويمكن تلخيص التعريف الاتي لاخلقيات الاعمال: نظام مكون من مجموعة من القواعد والاسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية التي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الاداري ، وتتلحق بالتميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة .

الثقافة الاخلاقية :-

تعتبر الثقافة من الامور الاساسية لمهمة دعم وجود ثقافة في المنظمة تهتدي بالنزاهة والشفافية والمساءلة والاحترام . ولكن ما الذي تعنيه ثقافة المنظمة حقاً .

ثقافة المنظمة هي المصطلح الذي تستخدمه لوصف الاعراف الاجتماعية وقواعد السلوك التي تعبر عن معتقداتنا بشأن انفسنا ، وكيفية انجاز العمل وعلاقة كل منا بالآخر .

وتستند الثقافة الاخلاقية للمنظمة الي فهم مشترك للقيم الاخلاقية التي تجعل منظمنا ماهي عليه الآن في ظل ثقافة اخلاقية يستطيع كل موظف ان يدرك القضايا الاخلاقية التي تنشأ في عملنا اليومي وان

يقدرها ويحلها . وبإستطاعتنا إتخاذ قرارات تستند الي قيمنا المشتركة وان نضع تلك القيم موضع التنفيذ العملي . (www.un.org/ar/ethics) . 2017/3/5م الساعة 10 صباحاً.

تعريف اليونسكو للثقافة :-

في المؤتمر الدولي الذي انعقد في المكسيك عام 1982م ورد في بيان اليونسكو تعريف شامل للثقافة نصه كالآتي :

((الثقافة بمعناها الواسع يمكن ان ينظر اليها اليوم على انها السمات الروحية والمادية والفكرية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية معينه وتشمل الفنون والآداب وفرائض الحياة والحقوق الاساسية للانسان)) .

وهذا المفهوم الشامل أعطى بعداً لها وهو البعد التنفيذي ويمكن القول :-

- 1- ان الثقافة هي التي تمنح الانسان القدرة على التفكير في ذاته وتجعل منه كائناً يتميز بالانسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الاخلاقي وعن طريقها يهتدي الى القيم ويمارس الاختيار .
- 2- ان الثقافة هي وسيلة الانسان للتعبير عن نفسه والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل وإعادة النظر فيما انجز والبحث دون توقف عن مدلولات جديدة وإبداع اعمال يتفوق فيها الانسان على ذاته . (صلاح بن مشدل، 2008) .

الاهمية :

ان الالتزام بالمبادئ والسلوك الاخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة او في مهنة معينة او مجموعة او منظمات اعمال يعتبر ذا اهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع من حيث ان هذا الامر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة من ان ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها الفوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات اثر سلبي في الامد الطويل (الشيخلي، 1999) .

اذا ما اردنا الاشارة الي اهم الفوائد التي يمكن ان تحصل عليها منظمات الاعمال جراء التزامها بالمنظور الاخلاقي القيمي في العمل والتي تعطي اهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن ان نوشر التالي :

- لايمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارض بين تحقيق مصالح منظمة الاعمال المتمثلة بالربح وبين الالتزام بالمعايير الاخلاقية.

- قد تتكلف منظمات الاعمال كثيراً نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الاخلاقية وهنا يأتي التصرف الا أخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة كثير من الدعاوي القضائية .
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية وهذا ايضاً له مردود ايجابي على المنظمة (احمد محمد البوتي) .
- اخلاقيات الاعمال وثقافة المنظمة :

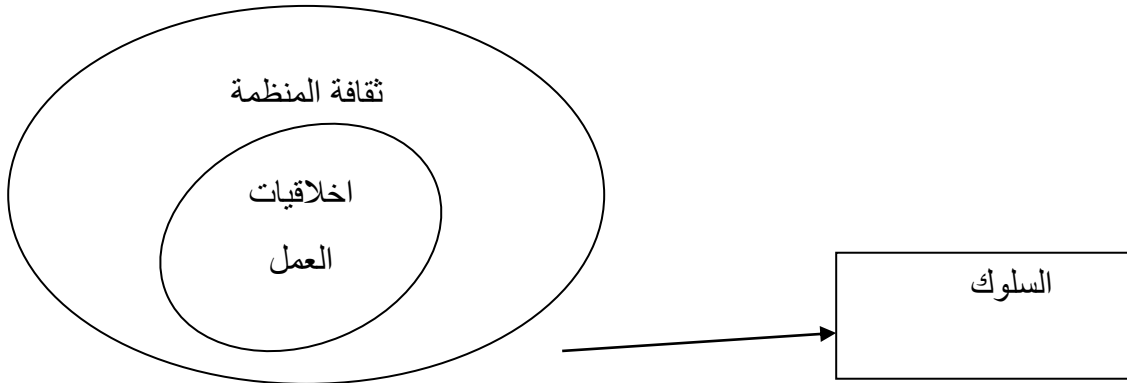
اتسع نطاق الاهتمام في الاونة الاخيرة بموضوع ثقافة المنظمة ، وتنوع المداخل التي تناولت الموضوع الا ان جميع الكتابات والاهتمامات تنفق على ان الثقافة التنظيمية هي احدى محددات شخصية او هوية المنظمة وما يميزها عن غيرها من المنظمات ، كما ان الثقافة هي احدى اهم محددات السلوك داخل المنظمة . وتلك النقطة الاخيرة هي ما توضح مجال العلاقة او نقطة التلاقي بين ثقافة المنظمة واخلاقيات العمل بها (مصطفى محمود ابكر، 2010) .

فقد زاد الاهتمام بدراسة تأثير الثقافة علي السلوك الاخلاقي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو العولمة ، وعند تناول مفهوم ثقافة المنظمة مع اخلاقيات الاعمال تظهر مجموعة من التساؤلات المحورية في هذا الشأن وهي : ماهو مفهوم ثقافة المنظمة . وأين موقع هذا المفهوم من مفهوم اخلاقيات الاعمال ؟ ما هي طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والسلوك بمستوياته الثلاث الوظيفي والاداري والتنظيمي ؟ ماهي ثقافة المنظمة واخلاقيات الاعمال ؟

يشير الباحثين الى ان على المنظمات أن تجعل الاخلاق جزء مكمّل لثقافتها التنظيمية من اجل تعزيز السلوك الاخلاقي فيها ، وبشكل عام تعرف الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والعادات ، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان بإعتباره عضواً في المجتمع (جواد شوقي ناجي،1992) .

يتضح مما سبق ان ثقافة المنظمة هي الايطار الذي داخله تنشأ وتنمو اخلاقيات الاعمال ، فقد وصفت ثقافة المنظمة بأنها بمثابة الحمض النووي لكل المنظمة (Richard Able,2007) .، فبقدر جودة وقوة ثقافة المنظمة بقدر جودة وقوة اخلاقيات الاعمال فلتثقافة المنظمة تأثير في السلوك الاخلاقي فهي التي تؤكد القيم الاخلاقية وتقدم دعماً للسلوك الاخلاقي ،الشكل التالي يوضح ذلك

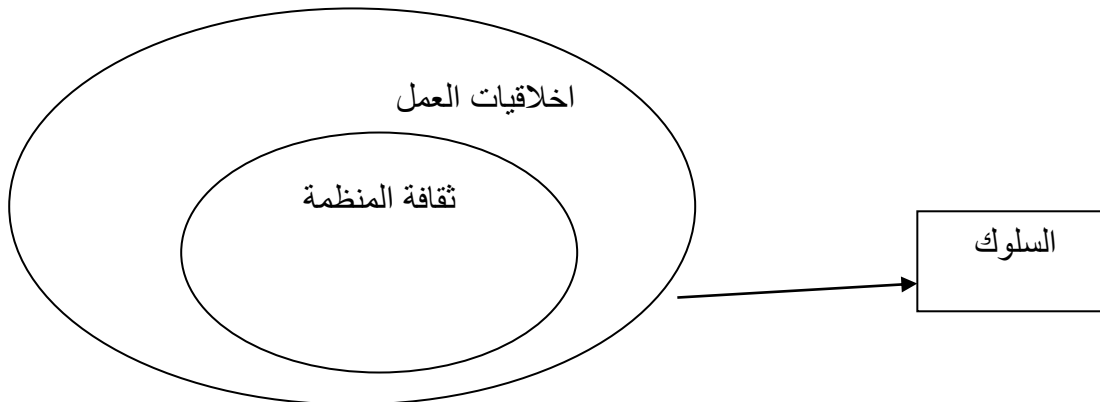
شكل رقم (2 - 1) : ثقافة المنظمة محددة لآخلاقيات العمل



المصدر: (مصطفى محمود ابوبكر، اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الاولى،
الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 153 .

- ثقافة المنظمة هي نتاج اخلاقيات وقيم العمل داخل منظمة الاعمال، وبقدر جودة وقوة اخلاقيات الاعمال بقدر جودة ثقافة المنظمة، حيث تكون اخلاقيات وقيم العمل هي اطار تشكيل ثقافة المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك :

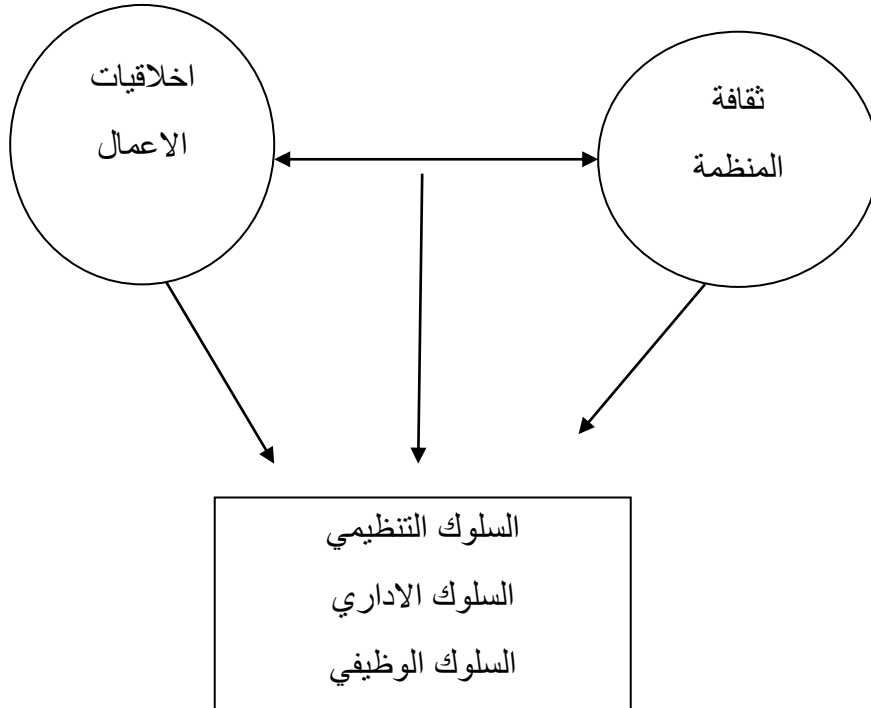
شكل رقم (2-2) اخلاقيات العمل محددة لثقافة المنظمة



المصدر: مصطفى محمود ابوبكر، اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الاولى، الدار
الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 153 .

- ثقافة المنظمة تتفاعل مع اخلاقيات الاعمال لتشكيل السلوك داخل المنظمة ، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المنظمة واخلاقيات الاعمال بها، بقدر اتساع وعمق التأثير علي تشكيل السمات والخصائص الايجابية للسلوك، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الاعمال ، بقدر ظهور التعارض وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (2 - 3): تفاعل ثقافة المنظمة واخلاقيات الاعمال مع بعضهما



المصدر: (مصطفى محمود أبوبكر، 2010)

مما سبق تم تلخيص الاتي:

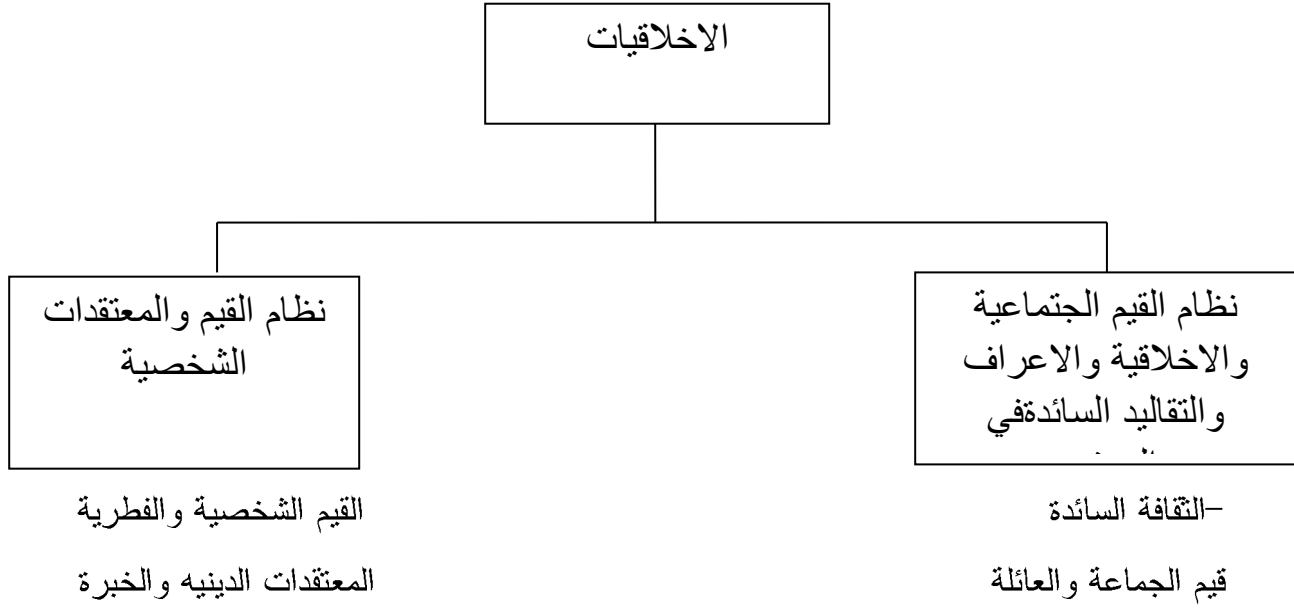
- ثقافة المنظمة هي نتاج تفاعل بين ما يحمله الافراد من ثقافة واخلاقيات من جانب ، ومن خصائص التنظيم الاداري للمنظمة من جانب اخر .
- ثقافة المنظمة هي احدى مدخلات بناء اخلاقيات الاعمال بالمنظمة .

- توفر ثقافة المنظمة قدراً كبيراً من المرونة لدى المنظمة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة المنظمة في إطار أخلاقيات الاعمال والثقافة التنظيمية للمنظمة .
 - رغم ان ثقافة المنظمة ضمن محددات اخلاقيات وقيم العمل ، الا ان هذه الثقافة التنظيمية تتطور ويعاد تشكيلها بناءً على ما يستقر من أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة .
 - أخلاقيات الاعمال وثقافة المنظمة تعد منتجات وفي الوقت نفسه مخرجات للممارسات والسلوكيات الوظيفية .
 - تجويد أخلاقيات وقيم العمل يتطلب تجويد ثقافة المنظمة، كما ان أخلاقيات وقيم العمل القوية تساهم في قوة ثقافة المنظمة ، والاتنين يتفاعلان لتشكيل انواع وخصائص والسلوك في منظمات الاعمال .
- نستخلص من ذلك وجود علاقة ارتباطية واضحة بين ثقافة المنظمة وأخلاقيات الاعمال، ومن غير المتوقع تناول احدهما دون الأخرى، سواء اعتبرنا أحدهما جزء من الآخر أم ناتجاً عنه أم مكملاً له. وفي كل الاحوال يتشكل السلوك بمستوياته المختلفة من ثقافة المنظمة واخلاقيات الاعمال . (ابوبكر، 2010) .

● مصادر الاخلاقيات :

- ان التعرف على مصادر السلوك والاخلاق في المنظمة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسة. وتستند اخلاقيات الاعمال الي ركنين اساسيين هما:
- نظام القيم الاجتماعية والاخلاقية والاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع
- نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وكذلك خبرتها السابقة .
- والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (2-4) : مصادر اخلاقيات الاعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، الطبع الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 2010، ص193.

ان ما يمثل مصادر لاخلاقيات الادارة والاعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الاخلاقي ، ويمكن اجمال هذه المؤثرات والمصادر في المجموعات الاتية ذكرها:

1. الفرد(الاخلاق الشخصية): ان الفرد كمدير او موظف هو اساس السلوك الاخلاقي ويتأثر بمجموعة من العوامل يرتبط بعضها بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الاخر يتشكل عبر مؤثرات اخرى ومن هذه العوامل :

أ. الدين : كل الاديان السماوية تأمر الناس بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة وهذا ينعكس على اخلاقيات اي عامل في مجال عمله حيث تعرض للعدل والاستقامة، والطاعة، ومعاملات الناس في البيع والشراء والعقود وابرام المعاهدات ، وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما حث على النزاهة في التعامل مع الاخرين ،وأمر بتجنب الغش وتحريم الرشوة (مصطفى كامل، 2006).

فهو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تتبع منها الرقابة الذاتية لذا فالقرآن الكريم يعد المنبع الاول لكل القيم الاخلاقية التي يسترشد بها الانسان وايضاً السنة النبوية لسيد المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ، هي اساس الاخلاق فنجد ان هناك عدة احاديث تحث على اتقان العمل ومنها قوله صلى الله عليه وسلم : "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملاً فليتقنه" .

ب. العائلة: تمثل المصدر الاول للمعلومات التي يحصل عليها الفرد ، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها (ابراهيم الغمري،1975). حيث ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من اسرته الى التنظيم ، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة وظروف حياته المادية فالاسرة التي تربي ابناءها علي المبادئ والمثل الدينية من صدق وامانة واحترام يظل ابناءؤها متمسكين بهذه المبادئ، وعلى العموم فتصرفات الموظف هي تركيبة اجتماعية نفسية متكاملة لطفل اليوم ، فالمبادئ التربوية تؤثر على الدور الاجتماعي للطفل وهو ما يؤثر بدوره بالطبع على مستوى اخلاقه وبالتالي على اخلاقياته بالمنظمة (سيد احمد غريب،1985) .

ت. المؤسسات التعليمية والخبرات السابقة: تستطيع المؤسسات ان تلعب دور مهم اعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي من خلال توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والاخلاق والعلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوكياتهم الايجابية تجاه المنظمة والانتماء والاخلاص (محمد عبدالفتاح ياغي،2012).

2. المنظمة: هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الاخلاقي الذي يمارسه العاملون فيها فهي تشير الى السياسات والانظمة ومجموعة مبادئ الاخلاقيات ونظم المكافأة والإختيار والتدريب التي تشكل مجملها واحدة من اهم القوى المساهمة في تشكيل اخلاقيات الاعمال والتي من شأنها توجيه السلوك باتجاه معين ، ولكل نظام من انظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين ، وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز اخلاقيات الاعمال ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة نجد:

أ. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة ويعبر عنها بانها طريقة عمل الاشياء المتعلقة بالمنظمة ومن فوائدها انها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم .

ب. المدونات الاخلاقية: وثيقة تصدرها المنظمة تمثل اداة ووسيلة توصل من خلالها الادارة توقعاتها الاخلاقية ، فهي تتضمن القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المرغوبة والمقبولة او السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة او بتعاملها مع الاطراف الاخرى .

ت. سلوك المديرين والمشرفين والزملاء: ويكون للاشخاص الذين يقتدى بهم الفرد ويتخذهم نموذجاً يحتذى به تاثيرات واضحة في اخلاقه في ميدان العمل ، نجد ان الزملاء يؤثرون الى حد كبير في تكوين اخلاق الفرد ةاهدافه وهواياته ورغباته لذا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المرء على دين خليله فلينظر احدكم من يخالل"، وقد قيل " لاتسال عن عن المرء بل سل عن قرينه" (غانم فنجانن فاطمة فالج) .

3- العوامل الخارجية: ومن هذه العوامل:

أ. التشريعات والقوانين الحكومية: ان التزام الفرد باخلاقيات الاعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون الا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها ، فالقوانين والانظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الادارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الادارية واوامر الرؤساء والاداريين . والمقصود بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة منها ، ونظام الخدمة المدنية والانظمة واللوائح الاخرى التي تبحث عن اخلاقيات الاعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلاً ، والتقييد بقواعد الجدارق والاستحقاق وكافة الاجراءات القانونية (الصيرفي،2008).

ب. الاعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والاعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي تجاه العديد من القضايا ، وهي بالتالي تعد من اهم المصادر لاخلاقيات الاعمال المؤثرة في السلوك ، وتلعب دوراً مهماً لدى الافراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الاخلاقية المجتمعية.

ت. جماعات الضغط : تشكل جماعات الضغط بجميع اشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الاخلاقي للعاملين في منظمات الاعمال . وقد تمارس الكثير من التأثير في سن القوانين وقواعد العمل ، أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات اخلاقية معينة تسترشد بها الادارة عند اتخاذ قراراتها. ولعل اوضح الامثلة على جماعات الضغط هي نقابات العمال ، جمعيات حماية المستهلك ، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة ، حماية البيئة (طاهر ، صالح ،2010).

ابعاد الثقافة الاخلاقية :-

الامانة :- وتعني الثقة والجدارة في الاعتماد ، ومجالات ادائها في العبادات اوجب كالصلاة والصيام وبقية اركان الاسلام ، وفي المعاملات كحفظ المال العام وحفظ اسرار العمل والموضوعية في الاقرار(اسامة، 2014)

الشفافية والنزاهة :-تعني ان الاتصاف بالعدل والتحلي بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والامانة والاستقامة في ادائه لعمله وان يتجرد من المصالح الشخصية ، وان لا يخضع حكمه لآراء الآخرين(الريات، 2011) .

واوضح (الزيناتي 2014) ان الشفافية والنزاهة تعني الافصاح وكشف المعلومات والمصادقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وموضوعيتها ووضوح لغتها ، وتعني الصدق والوضوح وهو إحساس الذين حول القائد الاداري بأنه يعني ما يقول وان يدع الانجازات تتحدث عن نفسها ، وان الشفافية تعتمد علي عدد من المقومات منها الصدق والوضوح والنزاهة والدقة في المعلومات.

المبحث الثالث

السلوك الابداعي

ادركت المؤسسات اليوم ان مستقبلها ليس مرهوناً بمواردها المادية والمالية، بل يعتبر محصلة لنشاط افرادها المميزين ، اي انه بيد مبدعيها الذين صاروا اليوم يصنفون على انهم راس المال الحقيقي لكل مؤسسة ومجتمع .

ان الابداع يعتبر الضمان الوحيد للنمو والازدهار في بيئة الاعمال المعاصرة ، فالانتاج والتفكير العادي لا يمكن ان يؤدي في افضل الحالات الا لتحقيق البقاء، لكن هذا لا يكفي اذا لم تكن المنظمة مبدعة ومشجعة على التميز والريادة فالمستقبل امامها غامض ومجهول .

والحقيقة التي تكاد مجهولة لدى الجميع ان الابداع في حد ذاته قبل ان يكون مشاهدات ومنتجات ، هو عبارة عن ممارسات تظهر من خلال افعال خاصة يمكن ان ننظمها وندرجها تحت ما يسمى بالسلوك الابداعي . لذا فالتحدي الحقيقي امام المنظمات المعاصرة هو بلا شك السعي نحو تحفيز السلوك الابداعي باعتباره الطريق الموصل الى الابداع والريادة.

لابد من ان نفرق بين السلوك الابداعي والابداعية ، فهناك فرق واضح بينهما ، حيث يقصد بالابداع ولادة شئى غير مألوف او النظر الى الاشياء بطرق واساليب جديدة ، ويعرفه (Drucker 1983) بأنه تغيير لنتائج الموارد والامكانيات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل الفرص المتاحة.

أما السلوك الابداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط ان ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة ، في حين أن الابداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شئى جديد غير غير مألوف .

يؤكد (Spence ,1994) ان السلوك الابداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الانسان وتبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه ، وايجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب البدائل ، وقد ينتهي السلوك الابداعي برفض فكرة معينه او تبنيها . فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً أو غير مألوف اعتبر ابداعاً وإلا عد سلوكاً ابداعياً .

ويعرف (مؤيد سعيد سالم، 1999) هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل ، وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتاج جديد او خدمة جديدة ، انه السلوك الذي يسبق الابداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك ابداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل.

مقومات السلوك الابداعي :

لخص (سعود محمود النمر، 1990) مقومات السلوك الابداعي من خلال مجموعة من العناصر هي:

الذكاء: يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على ان كل مبدع ذكي ، وليس كل ذكي مبدع، وهذا يعني ان الذكاء شرط اساسي للسلوك الابداعي ولكنه ليس كاف، حيث يحتاج الى مقومات اخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من الجهة الاخرى، وعموماً يمكن القول ان الفرد لابد ان يتصف بحد ادنى من الذكاء حتى يمكن ان نتوقع منه سلوكاً ابداعياً.

الانفعالية: توصلت العديد من الدراسات الى ان الشخص الذي يميل الى السلوك الابداعي غالباً ميتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن اقرانه، كما انه يشعر بالامان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالاضافة لكونه يقدر الاخرين ويحترم ارائهم ويساعدهم .

الدافعية: وتعبّر عن قرار يصدر من داخل الفرد في ان يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع ابداعي .

التعلم: حيث ان المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الابداعي .

ان توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الانسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الابداعي ، لذا نؤكد ان على المناخ التنظيمي الداعم يعد ارضاً خصبة لتنمية التفكير الابداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الابداعية .

الزمن: اظهرت دراسات عديدة ان التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الابداعي ، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصاً مع بيئة

الاعمال وارتفاع اهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول ان العامل يحتاج الى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الابداع، وهذه الفترة تختلف من عامل لآخر ومن مؤسسة الى اخرى.

بعض التصورات الخاطئة التي تحملها القيادات الادارية حول السلوك الابداعي باعتبارها من اهم مقوماته:

هنال بعض التصورات الخاطئة التي تحملها القيادات الادارية باعتبارها من اهم مقومات السلوك الابداعي ، حيث نورد مجموعة من المفاهيم التي تتطلب التصحيح وهي:

صعوبة اكتساب مهارات التفكير والسلوك الابداعي ، والاعتقاد الخاطئ بانها صفات موروثه لا تكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

الاعتقاد الخاطئ بمحدودية فرص ومجالات السلوك الابداعي في الوظائف الادارية والخدمات العمومية.

التحجج بندرة الموارد والامكانيات المادية والفنية، والاعتقاد الخاطئ بان تنمية مهارات السلوك الابداعي يتطلب ميزانيات ومخصصات يصعب توفيرها.

التصور الخاطئ بان الحاجة الى السلوك الابداعي تدور عادةً حول وجود مشكلة او ازمة فعلية قائمة.

الاعتقاد الخاطئ ان السلوك الابداعي يقتصر على افراد معينين يتم اختيارهم لهذا الغرض، على اعتبار ان لهم سمات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها(توفيق عطية توفيق،2009).

انواع السلوك الابداعي:

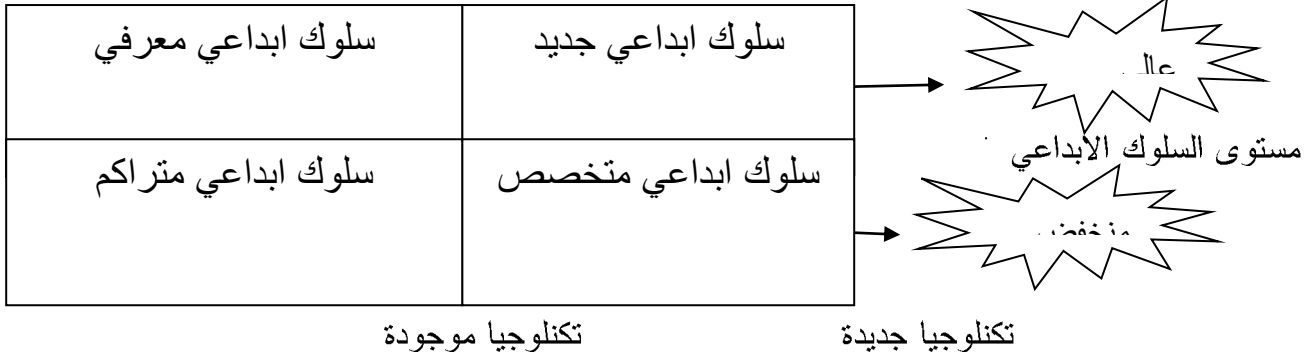
يقسم السلوك الابداعي الى انواع تحت مسمى التوجه الابداعي، وذلك انطلاقاً من بعدين هما:

الاول : مستوى السلوك الابداعي.

الثاني : نوع التكنولوجيا (Wickham,2001).

وهذا مايمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2 - 5) انواع السلوك الابداعي



المصدر: Wickham,P., Strategic Entrepreneurship,4 Ed, USA:Prentice-Hall,2006,p:223.

أبعاد السلوك الابداعي:

1- توليد الافكار: Idea Generation

وهو احد ابعاد السلوك الابداعي الذي يهتم بخلق الافكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات المنظمة ، ويبرز توليد الافكار بشكل رئيسي من مزج او اعادة تنظيم المعلومات والافكار لحل المشكلات او تحسين الاداء (حسام عبدالله،2008).

وفي دراسة (جمال محمد،2008) ان هذا الجانب يعتبر الجانب الكمي في السلوك الابداعي ويسمى الطلاقة: وهي عباره عن مقياس لمدى قدرة الفرد علي خلق الافكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه القدرة العالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها. اي ان الطلاقة يقصد بها غزارة الافكار من حيث الوفرة والتنوع، وهذا لايعني ان كل فكرة من هذه الافكار تؤدي بشكل حيوي الي حل مباشر للمشكلات او الى انتاج ابداعي ، بل ربما عدد قليل جداً من هذه الافكار او فكرة واحدة جديدة بان تكون ذات استثمار ابداعي .

وهناك خمسة انواع للطلاقة هي :-

- طلاقة الافكار : وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الافكار في زمن واحد .
- طلاقة اللفظ : وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في اعطاء الالفاظ وتوليدها في نسق محدد .
- طلاقة التداعي : وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على انتاج اكبر عدد من الالفاظ ذات المعنى الواحد .
- طلاقة التعبير : وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً .
- طلاقة الاشكال : وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الاضافات الى اشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.

2- استكشاف الفرص : Opportunity Exploration

وهو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الابداعية بقصد التعلم والاستفادة منها ويرى (جمال محمود،2008) ان هذا البعد في السلوك الابداعي يتضمن الجانب النوعي ويطاق عليه المرونة: وهي تعبر عن القدره العقليه للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لاكثر من زاوية ، وعدم التجمد والاصرار على اتجاه واحد.

وبذلك يكون المبدع صاحب نظرة مختلفة للامور من خلال قدرته على التحليل متعدد الابعاد الذي يساعده على الربط بين الاشياء المتباعدة والتي لا يستطيع الاخرون رؤيتها، مما يمكنه من اكتشاف علاقات وترايبات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة او موجودة من قبل (جمال محمود،2008) . ويمكن تصنيف المرونة الى نوعين هما:

- المرونة التلقائية : وتظهر بدون ضرورة يتطلبها الموقف ، فيعطي من خلالها المبدع عدد من الاستجابات الفكرية والسلوكية التي لا تنتمي الى فئة واحدة وإنما الى اتجاهات متعددة وهذا مايميز المرونة عن الطلاقة بانواعها، حيث يبرز عامل المرونة اهمية تغيير اتجاهات الافكار، بينما تبرز الطلاقة اهمية كثرة الافكار

- مرونة التكيف: وتتصل بقدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك ، اي اعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة المطروحة وطبيعة الفعل بناءً على متطلبات الموقف والظروف والامكانيات المتاحة (يوسف عبد عطية،توفيق عطية،2011) .

3-التحدي وقبول المخاطرة:

ويتعلق هذا البعد بعمليات الابداع الاساسية وذلك بملاحظة الافكار والحلول الابداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، وكذلك يعبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد ، وتقديم تخمينات في ظروف غامضة والدفاع عن افكاره الخاصة (عبدالله الصافي،1997) .

كما تعني زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، اضافة الى تحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك (يوسف عبد عطية ، توفيق عطية ،2011).

وتؤكد الدراسة ان المديرين الواعدين يجب ان يكونوا واعون لاهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الابداعية لدى العاملين، مدركين لحاجتهم للمساندة والدعم للتغلب على التردد ، مما يدفعهم الى وضع انظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (العجلة،2009).

4-التطبيق: Application:

وهو احد ابعاد السلوك الابداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الابداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الابداع كجزء من الوضع الراهن الجديد (حسام عبدالله،2008).

ويمثل التطبيق التحليل في القدرة على التوصل الى العناصر التي تتكون منها الاشياء ، بمعنى اخر الكفاءة في تحليل عناصر الاشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (جمانه زياد محمد،2006).

وكذلك الربط والذي يتمثل في القدرة على استغلال المعرفة والخبرة والمهارات من اجل ادراك العلاقات بين الالثر والسبب ، وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات ونتائج جديدة (توفيق عطية ، 2009) .

العلاقة بين متغيرات الدراسة من واقع الدراسات السابقة

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي:-

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي ، فقد اشارت دراسة كل من (Li& Zheng2014) و(Nasurdin& tan2014) ان لممارسات الموارد البشرية تأثير على السلوك الابداعي. كما أكدت دراسة (Chahal, Jyoti & Rani 2016) ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تعد العاملين بالمنظمة لتوليد الافكار والمشاركة في الآراء والخبرات ويعزى ذلك لإغتناء المعرفة والفهم الافضل للاعمال ، وبالتالي توفر الفهم الواضح عن اهداف المنظمة. و اشارت دراسة (Gyuracz& Friedrich2016) ان هنالك علاقة قوية بين كل من تجميع الافكار، النقاش ومصادر الابداع البشري (التدريب) وان افضل الممارسات لدراسة مشكلة المنظمة هي التي تحتوي على المعلومات المهمة عن السلوك الابداعي فيما أشارة دراسة (جواهر 2013) وجود علاقة بمستوى مرتفع بين عناصر التوجه الابداعي و التدريب ، كما اشارت على ان الشركة بالضرورة ان تركز على أنشطة التدريب التي ترفع من المستوى الابداعي لدى العاملين.

الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي :-

اشارت دراسة (دحروج2009) ان هناك اثر كبير للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين ، كما اكدت دراسة (أمينة 2013) ان المنظمات يجب ان تنظم اعمالها وفقاً للرؤى الاخلاقية وإعادة تشكيل ثقافتها وفقاً للقيم الاخلاقية في كافة انشطتها لضمان انسياب اعمالها وتحقيق رضاء وولاء زبائنها ، واتضح بان هناك تفاوت في تبني مفهوم الثقافة الاخلاقية لدى العاملين . كما ان هناك اثر ملحوظ في زيادة توجه المنظمة نحو ترسيخ الاخلاقيات، حيث بينت الدراسة توفر صفات اخلاقية يتميز بها العاملين من امانة وصدق ونزاهة ويرجع ذلك للمستوى العلمي والثقافي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية.

- فيما ذكرت دراسة (ماهر 2014) ان الممارسات غير الاخلاقية في ادارة الموارد البشرية (التدريب ، الترقيّة والحوافز) والتي تؤثر سلباً علي أنشطة المنظمة . قد حفزت المنظمات على وضع معايير اخلاقية (أمانة ، نزاهة وشفافية) للعاملين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0-3 مقدمة

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار النظري تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نموذج ومنهجية الدراسة حيث يحتوي هذا الفصل على نظرية الدراسة ونموذج الدراسة المقترح ، فرضيات الدراسة ومنهج البحث ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة الى مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات.

3-1نظرية الدراسة :

اهم النظريات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية :

ان النظريات المتعلقة بأفضل الممارسات او النظريات التي تشير الي الالتزام العالي عالمياً ، تعتقد ان ربط بعض الممارسات لادارة الموارد البشرية ، سواء كان منفرداً او بالاشتراك مع بعضها يسهم في تحسين اداء المنظمات . كما اشار(Guest, 1997) الي وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات ادارة الموارد البشرية :

1- النظريات الاستراتيجية : وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات ادارة الموارد البشرية ، والهدف الاساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات ادارة الموارد البشرية .

2- النظريات الوصفية : وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية اكثر ، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة .

3- النظريات المعيارية : تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية ، وتشير ايضاً الى انه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الاهداف فإن النتيجة ستكون اداءً عالياً للعاملين وبالتالي اثراً إيجابياً على اداء المنظمات .

ونستنتج مما ذكر ان النظريات الاستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات ادارة الموارد البشرية للوصول للاداء العالي فقد اشارت النظريتان الى ان ادارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنةً مع الانظمة المتعددة .

بينما تفترض النظرية المعيارية ان الممارسات المناسبة لادارة الموارد البشرية ، تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين . كما ان المفهوم الاساسي للنظرية المعيارية هو ان ادارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية والاخلاقية وتشرح العلاقة بين الممارسات والاداء .

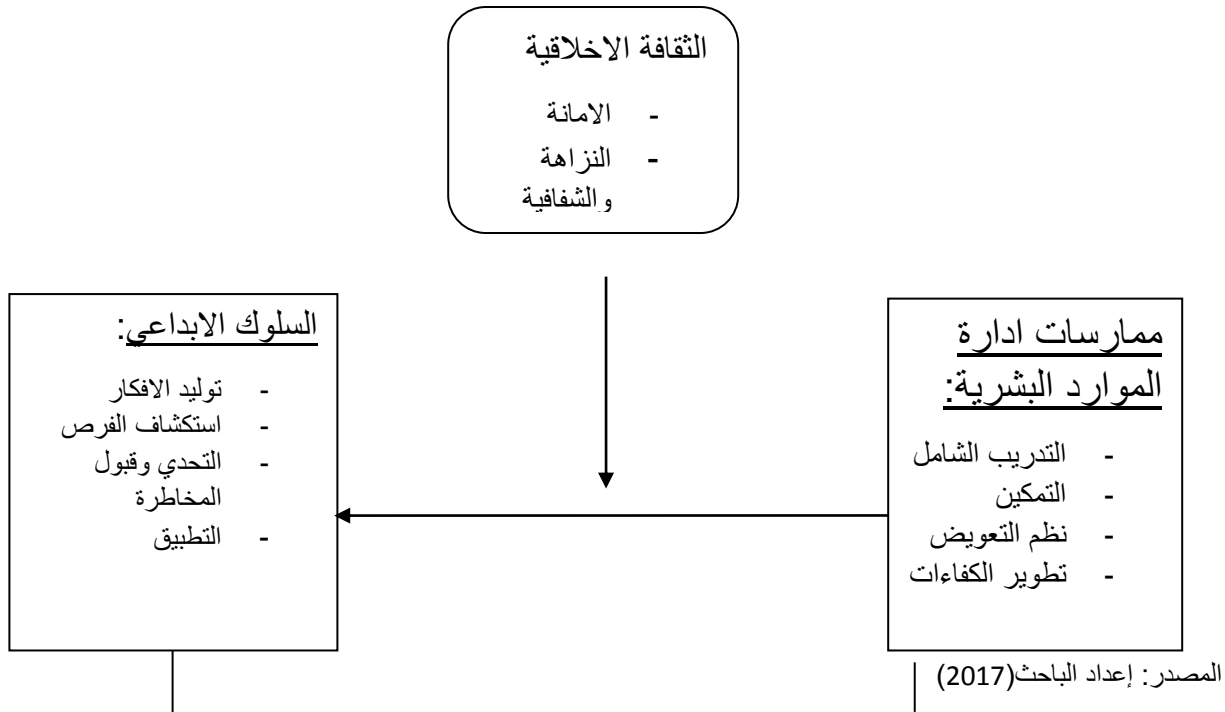
وعلى الرغم من ان هذه النظريات المذكوره اعلاه تختلف في كيفية تأثيرها على اداء المنظمات ، فإن النتيجة النهائية تخلص الى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء المنظمات بطريقة مباشرة وغير مباشرة (Balgobind,2007).

3-2 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات ابتداء من المتغير المستقل وهو ممارسات ادارة الموارد البشرية بابعاده (التدريب الشامل، التمكين،نظم التعويض وتطوير الكفاءات) والمتغير المعدل المتمثل في الثقافة الاخلاقية والمتغير التابع وهو السلوك الابداعي بابعاده المكونة من (توليد الافكار، استكشاف الفرص، التحدي وقبول المخاطر، والربط والتحليل). وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (1/3)

نموذج الدراسة :



3-3 صياغة فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الإطار النظري وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن صياغة ثلاث فرضيات لاختبار تلك العلاقات والوصول الى اجابات لتساؤلات الدراسة لتحقيق أهدافها.

3-3-1.الفرضية الاولى:

أشارت دراسات كل من (Paauwe,2009 , Truss,Shantz,Soane and Delbridge,2013) ان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية تسمى بالصندوق الاسود الذي يمثل حلقة الربط المفقودة كمطلب اولي لمستوى الاداء في الشركات وسلوك ومواقف العاملين ، كما اشارت دراسة (Dyer and Reeves,1995) ان هناك علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومخرجاتها على تجاوب عواطف وسلوك العاملين من خلال التحفيز وتصميم العمل وعندها التأثير على العاملين (HRM Review,2016). وبناءا على تلك الدراسات يمكن صياغة الفرضية الاولى التي تنص على دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي كالآتي:

توجد علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة بين التدريب الشامل وتوليد الافكار.
2. توجد علاقة بين التدريب الشامل واستكشاف الفرص
3. توجد علاقة بين التدريب الشامل والتحدي.
4. توجد علاقة بين التدريب الشامل والربط والتحليل.
5. توجد علاقة بين التمكين وتوليد الافكار.
6. توجد علاقة بين التمكين واستكشاف الفرص.
7. توجد علاقة بين التمكين والتحدي.
8. توجد علاقة بين التمكين والربط والتحليل
9. توجد علاقة بين نظم التعويض وتوليد الافكار.
10. توجد علاقة بين نظم التعويض واستكشاف الفرص .
11. توجد علاقة بين نظم التعويض والتحدي.

12. توجد علاقة بين نظم التعويض والربط والتحليل.
13. توجد علاقة بين تطوير الكفاءات وتوليد الافكار.
14. توجد علاقة بين تطوير الكفاءات واستكشاف الفرص.
15. توجد علاقة بين تطوير الكفاءات والتحدي.
16. توجد علاقة بين تطوير الكفاءات والربط والتحليل.

3-3-2 الفرضية الثانية:

الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية السلوك الابداعي وتنبثق منها الفرضيات الاتية:

1. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل لممارسات الموارد البشرية وتوليد الافكار.
2. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل لممارسات الموارد البشرية واستكشاف الفرص.
3. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بينالتدريب الشامل ممارسات الموارد البشرية والتحدي.
4. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامللممارسات الموارد البشريةوالتحليل والربط.
5. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين بعد التمكين وتوليد الافكار
6. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين بعد التمكين واستكشاف الفرص
7. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين والتحدي وقبول المخاطر
8. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين والتحليل والربط
9. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم التعويض والطلاقة وتوليد الافكار
10. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم التعويض واستكشاف الفرص
11. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم التعويض والتحدي وقبول المخاطر
12. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم التعويض والتحليل والربط
13. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والمرونة واستكشاف الفرص
14. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات وتوليد الافكار
15. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والتحدي وقبول المخاطر
16. الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والتحليل والربط

3-4 منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف ايضاً على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة، اما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة او مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها .لذا وجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال.(سيكاران2006).

وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة (العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي) فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الانسب للدراسة.

3-5 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العالمين بالشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية المتمثلة في مجموعة شركات دال الغذائية وكذلك شركة مروج لصناعة المواد الغذائية بمختلف مستوياتهم الادارية من مدراء ، مشرفين، رؤساء اقسام وموظفين .

3-6. عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء او مجموعة من مجتمع الدراسة وتم إختيار جزء من الشركات لصناعة المواد الغذائية السودانية(مجموعة دال للمواد الغذائية، شركة مروج للمواد الغذائية). وتم الاعتماد على اسلوب العينة لان من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع اذ ان الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك، كما ان دراسة العينة بدلاً من المجتمع تقود الى نتائج اكثر دقة من خلال قلة الاجهاد وانخفاض نسبة الاخطاء والتي يمكن الوقوع فيها عند جمع بيانات عدد من العناصر (سيكاران،2006).

3-7.مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما المصادر الثانوية، والمصادر الأولية
أ.المصادر الثانوية :

تم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على البيانات التي يتم الحصول عليها من السجلات الجاهزة من كتب ومراجع متخصصة وابحاث منشورة وغير المنشورة باللغتين العربية والانجليزية والمجلات والمقالات ومواقع الانترنت .

ب. المصادر الاولية :

تم الاعتماد على المصادر الاولية للحصول على البيانات التي تجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي ممارسات ادارة الموارد البشرية ، و الثقافة الاخلاقية ، والسلوك الابداعي وتتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه للحصول على البيانات الاولية حيث إحتوى على اربعة أقسام كالآتي :

القسم الاول البيانات الديمغرافية وتشمل النوع ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الوضع الوظيفي ، الخبرة في العمل والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة .

القسم الثاني ويشمل ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتمثلة في اربعة ابعاد وهي التدريب الشامل ، التمكين ،نظم التعويض وتطوير الكفاءات .

القسم الثالث ويشمل الثقافة الاخلاقية والمتمثل في بعدين هما الامانة ، والنزاهة والشفافية

القسم الرابع ويشمل السلوك الابداعي ويتضمن الابعاد الاتية : الطلاقة وتوليد الافكار ، المرونة وإستكشاف الفرص ، التحدي وقبول المخاطر ، التحليل والربط (التطبيق) .

حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمس فئات كم هو موضح في الجدول ادناه:

جدول(3-1)

مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: سيكاران 2006

3-8. مصادر فقرات الإستبيان :

بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان وذلك النحو التالي :

1. البيانات الديمغرافية :

وشملت النوع ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي والوضع الوظيفي .

2. ممارسات الموارد البشرية: HRMPs

هي القرارات والاجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الاعمال ، المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية. ومن ابعادها التدريب والتطوير ونظم التعويض وتطوير الكفاءات.

وتم قياسها باربعة ابعاد وهي التدريب الشامل ، التمكين، نظم التعويض ، وتطوير الكفاءات كما هو موضح في الجدول رقم (2-3)

جدول رقم (2/3)

قياس العبارات لممارسات ادارة الموارد البشرية :

الرقم	العبارة	المصدر
التدريب الشامل		
1	تقدم الشركة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية	Chahal & Jyoti) (2016 & Rani
2	تعقد الشركة عملية التدريب بانتظام	
3	تشجع الشركة العاملين لاختد التدريب المستمر	
4	توفر الشركة برامج التدريب الشامل من اجل زيادة المهارات	
5	تقوم إدارة الشركة بتأهيل العاملين لمواكبة التطور	(عبدالله، 2015)
6	تقيس الشركة درجة إستفادة العاملين من التدريب	
التمكين		
1	املك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء	(محمد، 2016)
2	تتيح لي الادارة فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات	
3	يتاح لي الفرصة في اداء عملي دون رقابة مستمرة	

	توفر لي إدارة الشركة فرصاً للابداع والابتكار	4
	تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في إتخاذ القرارات المناسبة للعمل	5
نظم التعويض		
(نسرين، 2014)	تنتهج الشركة سياسة تعويضات عادلة	1
	تهتم الشركة بتحديث نظام التعويضات إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	2
	تمتلك الشركة معلومات عن إنجاز العاملين بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة	3
(القاضي، 2012)	الاجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين	4
	تتابع الشركة بإهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الشركات للعاملين	5
	تمنح المكافئات في الشركة إستناداً الى كفاءة العاملين	6
تطوير الكفاءات		
Chahal, Jyoti) (2016& Rani	يسعى العاملين لتطوير مهاراتهم من أجل زيادة فرص الترقية	1
	يقوم المشرف عادةً بإعطاء مسؤوليات للعاملين وفقاً لخفياتهم واهتماماتهم	2
	تنظم الادارة ورش العمل ، المؤتمرات ولسمنارات لتحسين معارف العاملين	3
	تشجع الادارة كورسات الكفاءة وخاصةً الكورسات التقنية	4

3. الثقافة الاخلاقية:

هي التي تشكل سلوك العامل بمستوياته المختلفة من ثقافة المنظمة واخلاقيات الاعمال . وقد تم قياسها بالعبارات الموضحة بالجدول ادناه:

جدول (3/3)

قياس الثقافة الاخلاقية :

الرقم	العبرة	المصدر
الامانة والاستقامة		
1	السلوك الاخلاقي هو المعيار الاول في شركتنا	(عطاء الله، 2011)
2	الادارة العليا باشرية ذات معايير اخلاقية عالية	
3	تتعامل الادارة مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز	(خليل، 2014)
4	تقيم الادارة عمل الموظفين بشكل موضوعي ومنصف	
5	تحافظ الادارة على اسرار العاملين	
النزاهة والشفافية		
1	تركز ادارة الشركة على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة	(الريات، 2011)
2	تتجنب ادارة الشركة استغلال العاملين في انجاز مهام شخصية	(الزيناتي، 2014)
3	تستبعد الادارة العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم	
4	ينتقد العاملين البرامج الاشرافية بموضوعية	
5	يقدم العاملين النصح الصادق لرؤسائهم حول واقع المؤسسة	

4. السلوك الابداعي :

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل . وتم قياس السلوك الابداعي بالعبارات الموضحة بالجدول أدناه:

جدول (4/3)
قياس السلوك الابداعي

الرقم	العبرة	المصدر
الطلاقة و توليد الافكار		
1	لدي القدرة على طرح ما يجول في خاطري من افكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومترايط	(رقيا وآخرون، 2014)
2	لا اجد اي صعوبة في تقديم الحلول التي تمكنتي من حل مشكلات العمل بسرعة	
3	أمتلك القدرة على طرح عدد كبير من الافكار الابداعية في فترة زمنية قصيرة	
4	اسعى إلى تقديم أفكار تتميز بالتنوع لحل المشكلات التي أواجهها أثناء اداء عملي	
5	أمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملي من خلال طرح الحل بشكل رسومات توضيحية	
المرونة واستكشاف الفرص		
1	لدي القدرة على تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	(العجلة،2011)
2	أحرص على إحداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة	
3	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	
4	احرص على معرفة الراي الآخر المخالف لرأيي للاستفادة منه	
5	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	
التحدي وقبول المخاطر		
1	لدي الجرأة والشجاعة للقيام باعمال ابداعية	(الزعبي وآخر، 2005)
2	اتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	(بحر
3	اتقبل الفشل باعتبارها التجربة التي تسبق النجاح	وآخر،2011)

	4	ابادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات
	5	اتحمل مسؤولية ما اقوم به من عمل ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك
	القدرة على التحليل والربط	
(يوسف العجلة 2011)	1	لدي القدرة على تنظيم أفكارى
	2	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
	3	لدي القدرة على تحليل مهام العمل
	4	لدي القدرة على ادراك العلاقات بين الاشياء وتفسيرها
	5	أحدد تفاصيل العمل قبل تنفيذه

المصدر: إعداد الباحث (2017)

3-9 قياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي ممارسات ادارة الموارد البشرية، الثقافة الاخلاقية والسلوك الابداعي . وقد تم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الشكل ادناه :-

جدول (3 / 5)

الرقم	المتغير	عدد العبارات
1	المتغيرات الديمغرافية	6
2	ممارسات ادارة الموارد البشرية	21
3	الثقافة الاخلاقية	10
4	السلوك الابداعي	20
	الاجمالي	57

المصدر: إعداد الباحث (2017)

3-10 اختبار دقة وثبات المقياس:

تشير جودة المقياس وثبات نتائجه ومدى خلوه من الاخطاء وبذلك يتأكد تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجوده به، بمعنى آخر مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس المستخدم لقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقياس .

ويمكن التعرف مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الاسئلة المكونة له بمعنى اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الاسئلة الموجودة بالمقياس وإلى المدى الذي يقىس فيه كل سؤال نفس المفهوم . ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو معامل كرونباخ ألفا(سيكاران2006). وتم الإعتماد على معامل كرونباخ في قياس درجة الإرتباط بين مكونات المقياس حيث تم اختيار عينة تجريبية مكونه من 30 إستبانه كانت النتائج كالآتي:-

جدول (6/3)

إختبار دقة وثبات المقياس

المتغير	العبارات	معامل ألفا
التدريب الشامل	6	.69
التمكين	5	.89
نظم التعويض	6	.84
تطوير الكفاءات	5	.67
الامانة	5	.90
النزاهة والشفافية	6	.92
توليد الافكار	6	.72
المرونة استكشاف الفرص	6	.85
قبول المخاطر والتحدي	6	.75
القدرة على الربط والتحليل	5	.70

المصدر: إعداد الباحث (2017)

إن توفر الثقة في المقياس شرط ضروري ولكن غير كافي للتعرف على جودة المقياس ، فان مقياس ما قد يعطي نتائج ثابتة ونسبة أخطاء محدودة ولكن لا يقيس المفهوم الذي ينوي الباحث قياسه لذا لا بد من توافر صلاحية المقياس التي توفر التأكد من أننا نقيس نفس المفهوم الذي خططنا لقياسه، وهناك عدة مقاييس للصلاحية لقياس جودة المقاييس منها صلاحية المحتوى، المفهوم وصلاحية المعيار.(سيكارن2006) وتم اختبار صلاحية المحتوى والتي تشير الى ان المقياس قد تتضمن عدداً كافياً وممثلاً من الاسئلة التي تقيس المفهوم، وصلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد ابعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه وتم الاستعانة بأربعة من المحكمين للتعرف على صلاحية محتوى المقياس وتم الأخذ برأيهم في إجراء التعديلات على العبارات.

3-11 أساليب التحليل الاجصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)لتحليل بيانات الدراسة وتم استخدام الاحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات.

3-11-1. الاحصاءات الوصفية:

تقوم الاحصاءات الوصفية بتحويل البيانات الاولية الى شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من العوامل في ظروف أو مواقف معينة. ويتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها، ومن الاحصاءات الوصفية التي تم استخدامها التوزيعات التكرارية، كما تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3-11-2. الاحصاءات الاستنتاجية:

تم استخدام بعض الاحصاءات الاستنتاجية وهي معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الدراسة، تحليل الانحدار لمعرفة مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

ولاختبار جودة المقاييس تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس. كما تم استخدام التحليل العاملي وهو تحليل متعدد المتغيرات ويؤكد ابعاد

المفهوم والعوامل المناسبة لكل بعد فالتحليل العاملي يحدد ماذا كانت أبعاد المفاهيم قد تم قياسها بواسطة اسئلة الاستقصاء ام لا.

3-11. خاتمة:

تناولت الدراسة من خلال ذلك الفصل نموذج الدراسة وصياغة فرضيات الدراسة ومنهج الدراسة واسلوب عينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات وقياس متغيرات الدراسة حسب ما ورد في الدراسات السابقة . وفي الفصل التالي سيتم مناقشة تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1.4 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2.4 تمهيد

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (5) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (4) يقابل اوافق ، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (2) يقابل لا اوافق ، الرقم (1) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (160) استبانة على عدد خمسة من شركات القطاع الصناعي للمواد الغذائية العاملة بولاية الخرطوم بمساعدة مقدر ومشكورة من الزملاء تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

3.4 معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (160) استبانة عن طريق العينة القصدية للعاملين ببعض الشركات المذكورة اعلاه والموجودة في ولاية الخرطوم كما تم توزيع الاستبانات في كل شركة عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (139) استبانة بنسبة (87%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم تسترد (21) استبانة بنسبة (13%). بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (14) استبانة بنسبة (10%) . أما عدد

الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (125) استبانة بنسبة (90%) من إجمالي الاستبيانات المستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (1.4)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة 160)

النسبة %	العدد	البيان
100%	160	الاستبانات الموزعة
87%	139	الاستبانات المستردة
13%	21	الاستبانات التي لم تسترد
10%	14	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
90%	125	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4-4: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية :

الجدول رقم (2.4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية من حيث النوع حيث بلغت نسبة الذكور (85.6%) من العينة وتشكل أكبر نسبة تليها فئة الاناث بنسبة (14.4%)، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب العمر و من الجدول نجد أن الفئة العمرية من 30-45 سنة شكلت نسبة (60%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة اقل من 30 سنة بنسبة بلغت (27.2%)، ثم الفئة من 46-55 سنة بلغت نسبة (8.8%) و اخيرا الفئة من 56 سنة فاكتر بلغت نسبة (4%) ، اما متغير الحالة الاجتماعية فقد اظهر التحليل ان فئة المتزوجين بلغت نسبة (63.2%) و تمثل أكبر فئة يليها فئة غير المتزوجين بنسبة بلغت (33.6%) ، يليها فئة اخري بلغت نسبة (3.2%) ،وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الاكاديمي و من الجدول نجد أن حملة الشهادات الجامعية شكلوا نسبة (55.2%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت فئة حملة الشهادات دون الجامعية نسبة بلغت (24.8%)، ثم حملة الشهادات فوق الجامعية بلغت نسبة (19.2%) ثم حملة الشهادات الاخرى بنسبة

(0.8%)، أما توزيع افراد العينة حسب متغير الوضع الوظيفي فقد بلغت فئة المديرين نسبة (33.6%) وتمثل اكبر فئة تليها فئة المشرفين بنسبة (31.2%)، ثم فئة الموظفين بنسبة (25.6%) ثم فئة رؤساء الاقسام بنسبة (9.6%) ، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة وقد بلغت الفئة من 5-10 سنوات نسبة (48%) وهي اكبر فئة تليها الفئة 5 سنوات و اقل بنسبة (28%) ثم الفئة اكثر من 21 سنة بلغت نسبة (6.4%) واخيرا الفئة من 16-20 سنة بلغت نسبة (4.8%).

جدول رقم (4.2)

يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع	بيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	107	85.6
	أنثى	18	14.4
المجموع			
الحالة الاجتماعية	عازب	42	33.6
	متزوج	79	63.2
	اخرى	4	3.2
المجموع			
العمر	اقل من 30	34	27.2
	30-45	75	60.0
	46-55	11	8.8
	اكثر من 56	5	4.0
المجموع			
المؤهل الأكاديمي	دونالجامعي	31	24.8
	جامعي	69	55.2
	فوقالجامعي	24	19.2
	اخرى	1	.8
المجموع			
		125	%100

9.6	12	مدير	الوضع الوظيفي
15.2	19	رئيس قسم	
18.4	23	مشرف	
56.8	71	موظف	
%100	125		المجموع
28.0	35	اقل من 5 سنة	الخبرة في العمل
48.0	60	5-10 سنة	
12.8	16	11-15 سنة	
4.8	6	16-20 سنة	
6.4	8	اكثر من 21 سنة	
%100	125		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

5-4 التحليل العاملي الاستكشافي :

بعد التعرف على بيانات العينة الديمغرافية تأتي الخطوة الثانية للتحليل وهي اختبار جودة البيانات يتم اختبارها بالتحليل العاملي لقياس صلاحية المفهوم ومعرفة ما اذا كانت الابعاد ظاهرة بوضوح ام لا ومعامل كرونباخ الفا لقياس قوة الارتباط الايجابي بين مفردات الاستبيان . التحليل العاملي هو تحليل متعدد المتغيرات يؤكد ابعاد المفهوم الذي تم وضع تعريف إجرائي له ، كما يشير الى العوامل المناسبة لكل بعد وهو بذلك يؤكد صلاحية المفهوم ويعتبر من المقاييس المهمة لقياس جودة البيانات . وتم إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الثقافة الاخلاقية ، والسلوك الابداعي.

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمى الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979)¹ و(Hair et al,1998)² التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته او متغير 0.60 او اكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.5.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة ، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح ، وان تكون الاشتراكات الاولية communities للبنود اكثر من 0.50%، وان لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الاخرى ، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

4-5-1 التحليل العاملي لممارسات ادارة الموارد البشرية(المتغير المستقل)

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في اجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة للمتغير المستقل والمكون من اربعة ابعاد مع بعضها البعض وعدد عباراتها (22) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى خمسة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (66.468%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F., at all, 1998) ³.

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).

جدول رقم (3.4)

التحليل العاملي للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية

5	4	3	2	1	العبارات	المتغيرات
.16 5	.03 2	.03 7	.07 5	.776	توفر الشركة التدريب المستمر	التدريب الشامل
.13 0	- .07 7	.26 2	- .04 6	.745	تعقد الشركة دورات تدريبية بانتظام	
- .09 9	.36 0	.08 5	.24 4	.714	تقوم ادارة الشركة بتأهيل العاملين لمواكبة التطور	
- .15 8	.31 6	.17 8	.20 4	.698	تقدم الشركة برامج تدريبية لمختلف العاملين	
.12 2	.11 2	.32 1	.08 4	.697	تشجع الشركة العاملين لآخذ دورات تدريبية باستمرار	
.19 7	.17 9	.25 5	.17 0	.641	تقيس الشركة درجة استفادة العاملين من التدريب	
.09 3	.36 5	.20 9	.75 7	- .005	يقوم المشرف عادة بإعطاء مسؤوليات للعاملين وفقاً لخلفياتهم	تطوير الكفاءات
.14 3	.23 6	.19 9	.73 6	.035	يقوم المشرف عادة بإعطاء مسؤوليات للعاملين وفقاً لإهتماماتهم	
.21 2	.11 1	- .07 2	.63 9	.413	تنظم الادارة ورش العمل ، المؤتمرات والسمنارات لتحسين معارف العاملين	
.18 4	.03 4	.09 6	.57 0	.493	يسعى العاملين لتطوير مهاراتهم من اجل زيادة فرص الترقية	
.08 2	.28 8	.75 8	- .16 5	.075	املك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء	التمكين
.04 9	.14 5	.67 6	.31 1	.243	نتيح لي الادارة فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات	

.216	-.037	.662	.090	.252	يتاح لي الفرصة في اداء عملي دون رقابة مستمرة	
.136	.020	.643	.404	.282	تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات للعاملين لإتخاذ القرارات المناسبة للعمل	
.257	-.078	.516	.430	.217	توفر لي الشركة فرصاً للإبداع والإبتكار	
.188	.798	-.022	.197	.074	تهتم الشركة بتحديث نظام التعويضات إستجابة لمتطلبات البيئة المنافسة	المزايا
.223	.730	.109	.095	.277	تنتهج الشركة سياسة تعويضات عادلة	
.292	.711	.194	.235	.154	تمتلك الشركة معلومات عن إنجاز العاملين بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة	
.847	.123	.134	.121	.177	الاجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين	الاجور والمرتبات
.701	.342	.160	.169	.021	تتابع الشركة بإهتمام برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الشركات للعاملين	
.685	.328	.230	.239	.111	تمنح المكافئات بالشركة إستناداً على كفاءة العاملين	
0.835					KMO	
1352.093					الجذر الكامن	
66.468					نسبة التباين	

ملاحظة: $p < 0.01$, ** N= 198,

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4-5-2. التحليل العاملي للثقافة الاخلاقية:(المتغير المعدل)

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المعدل والمكون من محورين مع بعضها البعض وعدد عباراته (8) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) . وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى مكون واحد اساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الثقافة الاخلاقية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (63.478%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)⁴ .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (2-4).

جدول رقم (4.4)

التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة الاخلاقية

1	العبارات	المتغيرات
.860	نركز ادارة الشركة على السلوك الذي يتصف بالشفافية	الثقافة الاخلاقية (الامانة والنزاهة والشفافية)
.844	تركز الشركة على السلوك الذي يتصف بالنزاهة	
.780	تتجنب ادارة الشركة استغلال العاملين في إنجاز مهام شخصية	
.774	تقيم الادارة عمل الموظفين بشكل موضوعي ومنصف	
.759	الادارة العليا بالشركة ذات معايير اخلاقية عالية	
.758	تستبعد ادارة الشركة العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم	
	0.801	
	415.273	الجزر الكامن
	63.478	نسبة التباين

ملاحظة : $p < 0.01$, ** N= 198

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4-5-3 التحليل العاملي للسلوك الابداعي(المتغير التابع):

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من اربعة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراته (22) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل

الى ثلاثة مكونات اساسية(عوامل) من جميع العبارات في مقياس السلوك الابداعي وتفسر تلك المكونات مجتمعة(70.674%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)⁵ .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (4-2).

جدول رقم (5.4) التحليل العاملي للمتغير التابع السلوك الابداعي

المتغيرات	العبارات	1	2	3
السلوك الريادي	أحرص على معرفة الرأي الآخر المخالف لرأي والاستفادة منه	.933	.003	.020
	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	.903	.065	-.042
	أقبل انتقادات الاخرين بصدور ربح	.901	-.020	.047
	اتقبل الفشل بإعتباره الخطوة التي تسبق النجاح	.900	-.056	.059
	لدي القدرة على معرفة الاشياء من زوايا مختلفة	.898	.010	.048
	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	.888	-.062	.058
	لدي قدره على تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر	.777	.057	-.065
	أبادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات	.761	.161	.112
	أحرص على إحداث تغييرات في اساليب	.748	.097	-

.01 9			العمل كل فترة	
.13 5	.865	.055	أمتلك القدرة على طرح عدد كبير من الافكار الإبداعية في فترة زمنية قصيرة	وتوليد الافكار
.08 2	.864	- .080	أسعى الى تقديم أفكار تتميز بالتنوع لحل المشكلات التي أواجهها اثناء أداء عملي	
.16 2	.850	.048	لدي القدرة على صياغة الافكار بشكل دقيق ومترايط	
.07 7	.757	.027	لا اجد اي صعوبة في تقديم حلول لمشكلات العمل بسرعة	
.17 8	.737	- .015	أمتلك القدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي من خلال طرح الحل بشكل رسومات توضيحية	
.26 9	.658	.188	لدي القدرة على طرح ما يجول في خاطري من افكار بطلاقة	
.89 5	.160	- .059	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	التطبيق
.85 7	.199	.076	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	
.83 5	.147	- .019	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	
.74 0	.156	- .056	أحدد تفاصيل العمل قبل تنفيذه	
.70 8	.122	.177	لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	
0.854				KMO
2067.291				الجذر الكامن
70.764				نسبة التباين

ملاحظة: **p<0.01, N= 198,

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4-6 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70

جدول رقم (4-6)

الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.866	6	التدريب الشامل	
0.799	5	التمكين	المتغير المستقل
0.803	3	المزايا	
0.804	3	الاجور والمرتبات	
0.792	4	تطوير الكفاءات	
0.883	6	الثقافة الاخلاقية	المتغير المعدل
0.954	9	السلوك الريادي	المتغير التابع
0.888	6	توليد الافكار	
0.835	5	التطبيق	

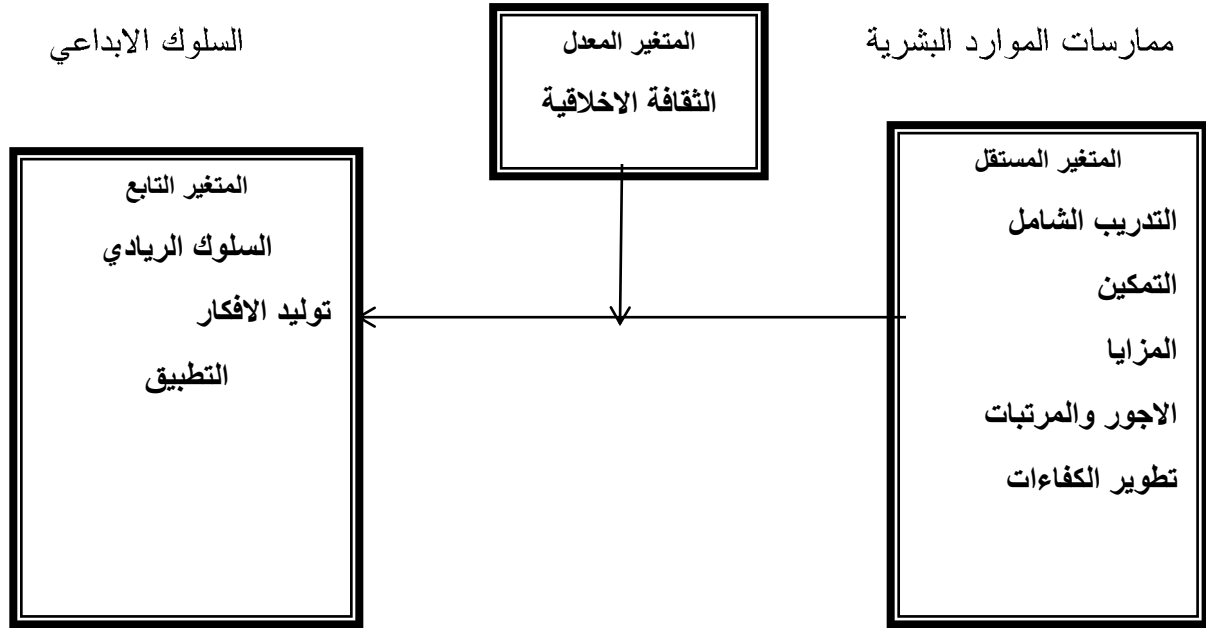
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4-7 نموذج الدراسة المعدل :

بناء على نتائج التحليل العاملي وتحليل الاعتمادية انقسم محور نظم التعويض الي بعدين في محور المتغير المستقل كما اندمجت محاور المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية اما محاور المتغير التابع اندمج فيها محوري المرونة واستكشاف الفرص ومحور التحدي وقبول المخاطرة واصبحت محور (السلوك الريادي). وكذلك بعد الربط والتحليل سميَّ (بالتطبيق) كما بقيت باقي المحاور كما هي مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه .

شكل (1-4)

نموذج الدراسة (المعدل)



المصدر : اعداد الباحث

8.4 فرضيات الدراسة المعدلة :- جدول (4-7)

يوضح فرضية الدراسة الاولى

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي.
الفرضيات الفرعية (أ):
1-1 هناك علاقة ايجابية بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).
2-1 هناك علاقة ايجابية بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).
3-1 هناك علاقة ايجابية بين سهولة نظم التعويض 1 والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).
4-1 هناك علاقة ايجابية بين نظم التعويض 2 والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).
5-1 هناك علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).
الفرضيات الفرعية (ب):
1-1 هناك علاقة ايجابية بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).
2-1 هناك علاقة ايجابية بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).
3-1 هناك علاقة ايجابية بين سهولة نظم التعويض 1 والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).
4-1 هناك علاقة ايجابية بين نظم التعويض 2 والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).
5-1 هناك علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).
الفرضيات الفرعية (ج):
1-1 هناك علاقة ايجابية بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).
2-1 هناك علاقة ايجابية بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (التطبيق).
3-1 هناك علاقة ايجابية بين سهولة المزاي والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).
4-1 هناك علاقة ايجابية بين الأجور والمرتببات والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

1-5 هنالك علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

الفرضية الرئيسية الثانية:الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي

الفرضيات الفرعية (أ) :

1-1 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

1-2 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

1-3 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين سهولة نظم التعويض 1 والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

1-4 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم التعويض 2 والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

1-5 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

الفرضيات الفرعية (ب) :

1-1 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

1-2 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

1-3 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين سهولة المزايا والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

1-4 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين الأجور والمراتب والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

1-5 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

الفرضيات الفرعية (ج) :

1-1 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

1-2 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين و السلوك الابداعي بعد (التطبيق).

1-3 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين سهولة المزايا والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

1-4 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين الأجور والمراتب والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

1-5 الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

9.4 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4-8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة .

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (4-9) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية بعد نظم التعويض 2(وسط حسابي =2.3680، انحراف معياري=0.81850) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعدهنظم التعويض1(وسط حسابي =2.1280، انحراف معياري=0.71690) ثم بعد تطوير الكفاءات(وسط حسابي =2.0900، انحراف معياري =0.69445) ثم بعد التمكين (وسط حسابي = 2.0704، انحراف معياري = 0.68921) واخيرا بعد التدريب الشامل (وسط حسابي =1.8600، انحراف معياري =0.94841)، ونرى أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلي ضعفمتغيرات الدراسة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4-8) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4-8) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد نظم التعويض 2 من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: نظم التعويض2، نظم التعويض 1، تطوير الكفاءات، التمكين، وخيرا التدريب الشامل.

كما يلاحظ من الجدول ان الوسط الحسابي للمتغير المعدل الثقافة الاخلاقية(وسط حسابي =1.9008، وانحراف معياري =0.83844)، ويظهر الوسط الحسابي لمتغير الدراسة الوسيط الثقافة الاخلاقيةيقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلي ضعف متغير الدراسة الوسيط تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.8) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة. ويبين هذا الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير التابع السلوك الابداعييعد السلوك

الريادي (وسط حسابي =3.26676، انحراف معياري=1.21365) يلية بعد توليد الافكار (وسط حسابي =1.8192، انحراف معياري=0.61809) واخيرا بعد التطبيق (وسط حسابي =1.8573، انحراف معياري=0.75324) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير التابع نقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي)3)عدا بعد (السلوك الريادي) مما يشير إلى ضعف ابعاد المتغير التابعةتحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (8.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لابعاد المتغير التابعةتحت الدراسة.

جدول رقم(4-8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.65	1.86	التدريبالشامل
.69	2.07	التمكين
.72	2.12	المزايا
.82	2.37	الأجور والمرتببات
.69	2.09	تطوير الكفاءات
.84	1.90	الثقافة الاخلاقية
1.21	3.26	السلوك الريادي
.62	1.85	توليد الافكار
.75	1.81	التطبيق

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

10.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (20.4) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (9.4) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل في ما بينها ان بعد المتغير المستقل التدريب الشامل يرتبط ايجابيا وبصورة معنوية متوسطة مع بعد المتغير المستقل (التمكين) حيث كانت قيمة = (0.543) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير المستقل (المزايا) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.425)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل نظم الاجور والمرتبات حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.339) وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل تطوير الكفاءات حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.510) وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.261) ، كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع (السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط = (0.025) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع توليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.365) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.159).

ويبين الجدول رقم (4-10) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل في ما بينها ان بعد المتغير المستقل (التمكين) له ارتباط معنوي ضعيف مع المتغير المستقل (نظم المزايا) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.364) ، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل نظم الأجور والمرتبات حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.468) وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل تطوير الكفاءات حيث بلغت قيمة الارتباط ج=ج (0.492) وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.459) ، كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع

(السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط = (0.0.36) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع توليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.350) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.322).

ويلاحظ من الجدول رقم (4-9) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل في ما بينها ان بعد المتغير المستقل (نظم المزايا) له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل نظم الأجور والمرتببات حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.574) وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المستقل تطوير الكفاءات حيث بلغت قيمة الارتباط ج=ج (0.496) وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.333) ، كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع (السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط = (0.068) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع وتوليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.267) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.065).

ومن خلال الجدول رقم (4-9) نلاحظ ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل نظام الأجور والمرتببات يرتبط ايجابيا وبصورة معنوية متوسطة مع بعد المتغير المستقل (تطوير الكفاءات) حيث كانت قيمة = (0.492) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.432) ، كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع (السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط = (0.077) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع وتوليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.181) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.065).

ويبين الجدول رقم (4-9) ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل تطوير الكفاءات مع بعد المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.578) ، كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع (السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط = (0.066) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع توليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.358) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.233).

ومن خلال الجدول رقم(4-9) نرى ان الارتباط بين بعد المتغير المعدل الثقافة الاخلاقية يرتبط سلبا وبصورة ضعيفة مع بعد المتغير مع بعد المتغير التابع (السلوك الريادي) وكانت قيمة الارتباط =(-0.144) وارتباط ضعيف مع المتغير التابع توليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.161) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.086).

ويلاحظ من الجدول رقم (4-9) ان الارتباط بين بعد المتغير التابع السلوك الريادي يرتبط ايجابيا وبصورة ضعيفة مع المتغير التابع توليد الافكار حيث كانت قيمة الارتباط = (0.089) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.079) . وايضاً ان الارتباط بين المتغير التابع توليد الافكار ارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.351).

جدول رقم (4-9)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

9	8	7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات
								1	التدريب الشامل
							1	.543**	التمكين
						1	.364**	.425**	نظم المزايا
					1	.574**	.468**	.339**	نظم الاجور والمرتبات
				1	.492**	.496**	.492**	.510**	تطوير الكفاءات
			1	.578**	.432**	.333**	.459**	.261**	الثقافة اخلاقية
		1	-.144	.066	.077	.068	.036	.025	السلوك الريادي
	1	.089	.161	.358**	.181*	.267**	.350**	.365**	توليد الافكار
1	.351**	.079	.086	.233**	.065	.096	.322**	.159	التطبيق

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

4-11 : اختبار الفرضيات:تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (2) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وتأثير المتغير المعدل في العلاقات.

4.11.1 الفرضية الرئيسية الأولى (أ) : هناك علاقة ايجابية بين العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه لا توجد هناك علاقة ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.188) بمستوى دلالة (sig =0.967) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.088) مما يشير إلى أن 8% تقريبا من التغيرات في درجة السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) تفسرها ممارسات ادارة الموارد البشرية أي

كلما زاد مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية زاد السلوك الابداعي وتبقى 92% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-10) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هنالك علاقة إيجابية معنوية بين التدريب الشامل و السلوك الابداعي (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.023) و مستوى المعنوية (0.847) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التمكين والسلوك الابداعي (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.006) ومستوي الدلالة (0.961) ، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم المزايا و السلوك الابداعي (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة بيتا (0.032) ومستوي المعنوية (0.788)، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم الأجور والمرتببات و السلوك الابداعي(السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة بيتا (0.049) ومستوي المعنوية (0.385) كما لا توجد علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة بيتا (0.040) ومستوي المعنوية (0.741) وهذه النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة كون جميع محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية لم تبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم(4-10) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية.

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) .

النتيجة	Sig	السلوك الابداعي	المتغيرات المستقلة
لم تدعم	.847	-.023	التدريب الشامل
لم تدعم	.961	-.006	التمكين
لم تدعم	.788	.032	نظم المزايا
لم تدعم	.685	.049	نظم الأجور والمرتبات
لم تدعم	.741	.040	تطوير الكفاءات
0.088		<i>R</i> 2	
-0.034		<i>Ajusted R</i> 2	
0.008		<i>R</i> 2Δ	
0.188		<i>F</i> change	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

1.11.4 الفرضية الفرعية(ب): هناك علاقة ايجابية بين العوامل المؤثرة على ممارسات

ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار *F* الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث

بلغت قيمة F المحسوبة (5.204) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.428) مما يشير إلى أن 43% تقريبا من التغيرات في درجة السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) تفسرها ممارسات ادارة الموارد البشرية أي كلما زاد مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية زاد السلوك الابداعي وتبقى 57% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-11) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هنالك علاقة ايجابية معنوية بين التدريب الشامل و السلوك الابداعي (توليد الافكار) حيث بلغت قيمة بيتا (0.053) و مستوى المعنوية (0.617) كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التمكين والسلوك الابداعي (توليد الافكار) حيث بلغت قيمة بيتا (0.212) ومستوي الدلالة (0.051)، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم المزايا و السلوك الابداعي (توليد الافكار) حيث بلغت قيمة بيتا (0.016) ومستوي المعنوية (0.885) ، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم الأجور والمرتبات و السلوك الابداعي (توليد الافكار) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.032) ومستوي المعنوية (0.775) كما توجد علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) حيث بلغت قيمة بيتا (0.255) ومستوي المعنوية (0.022) وهذه النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة كليا كون محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب الشامل، نظم المزايا، نظم الأجور والمرتبات) لم تبلغ مستوى الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (4-11) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية .

جدول رقم (4-11)

نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

النتيجة	Sig	السلوك الابداعي (توليد الافكار)	المتغيرات المستقلة
لم تدعم	.617	.053	التدريب الشامل
دعمت جزئياً	.051	.212	التمكين
لم تدعم	.885	.016	نظم المزايا
لم تدعم	.775	-.032	نظم الأجور والمرتبات
دعمت جزئياً	.022	.255	تطوير الكفاءات
0.183			R^2
0.148			$Ajusted R^2$
0.183			$R^2 \Delta$
5.204			$F change$

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

2.11.4 الفرضية الفرعية (ج) : هناك علاقة ايجابية بين العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (التطبيق).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (التطبيق) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية علي السلوك الابداعي بعد (التطبيق) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.413) بمستوى دلالة (sig =0.00) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.469) مما يشير إلى ان 47% تقريبا من التغيرات في درجة السلوك الابداعي بعد (التطبيق) تفسرها ممارسات ادارة الموارد البشرية أي كلما زاد ممارسات ادارة الموارد البشرية زادت السلوك الابداعي وتبقى 53% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-12) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هناك علاقة ايجابية معنوية بين التدريب الشامل و السلوك الابداعي (التطبيق) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.016) و مستوى المعنوية (0.883) كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التمكين والسلوك الابداعي (التحليل والربط) حيث بلغت قيمة بيتا (0.339) ومستوي الدلالة (0.003)، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم المزايا و السلوك الابداعي (التطبيق) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.051)

ومستوي المعنوية (0.649) ، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين نظم الأجور والمرتبات و السلوك الابداعي (التطبيق) حيث بلغت

قيمة بيتا (-0.066) ومستوي المعنوية (0.553) كما توجد علاقة ايجابية بين تطوير الكفاءات و السلوك الابداعي بعد (التطبيق) حيث بلغت قيمة بيتا (0.270) ومستوي المعنوية (0.015) وهذه النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة جزئيا كون محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب الشامل ،نظم التعويض 1، نظم التعويض 2) لم تبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم(4-12)

لتالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية .

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد (التطبيق)

المتغيرات المستقلة	السلوك الابداعي	Sig	النتيجة
التدريب الشامل	-.016	.883	لم تدعم
التمكين	.339	.003	دعمت جزئياً
نظم المزايا	-.051	.649	لم تدعم
نظم الاجور والمرتبات	-.066	.553	لم تدعم
تطوير الكفاءات	.270	.015	دعمت جزئياً
<i>R</i> 2		0.220	
<i>Ajusted R</i> 2		0.185	
<i>R</i> 2		0.220	
<i>F change</i>		6.413	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي).

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيمة تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-13) ادناه يوضح أثر الثقافة الاخلاقية على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة

الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) فنجد في العلاقة بين الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل بلغت نسبة بيتا (0.403) ومستوى الدلالة (0.474)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيمة المدركة * التمكين حيث كانت قيمة بيتا (-0.280) ومستوى دلالة (0.642) بينما لا يوجد تأثير موجب نظم التعويض1* الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.057) ومستوى دلالة (0.935) ، بينما لا يوجد تأثير موجب نظم التعويض2* الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (0.552) ومستوى دلالة (0.388) ، كما لا يوجد تأثير موجب لتطوير الكفاءات* الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.827) ومستوى دلالة (0.250) وهذا يدل على أن الثقافة الاخلاقية لا تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي) كون ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية لم تبلغ مستوي الدلالة .

جدول رقم (4-13)

أثر الثقافة الاخلاقية علي العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و

السلوك الابداعي بعد (السلوك الريادي)

النتيجة	بيئانموذج3	بيئانموذج2	بيئانموذج1	المتغير
	-.304	-.074	-.023	التدريب الشامل
	.205	.074	-.006	التمكين
	.051	.032	.032	نظم المزايا
	-.140	.094	.049	نظم الأجور والمرتبات
	.538	.190	.040	تطوير الكفاءات
	-.178	-.320	.	الثقافة الاخلاقية
لم تلازم	.403			الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل
لم تلازم	-.280			الثقافة الاخلاقية*التمكين
لم تلازم	-.057			الثقافة الاخلاقية*نظم المزايا
لم تلازم	.552			الثقافة الاخلاقية*نظم الأجور والمرتبات
لم تلازم	-.827			الثقافة الاخلاقية* تطوير الكفاءات
	0.087	0.069	0.008	R2
	0.002-	0.022	0.034-	Adjusted R
	0.018	0.061	0.008	△R
	0.447	7.734	0.188	F change

المصدر إعدادا لباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

***p<0.، **p<0.05،Note: Level of significant: *p<0.10

الفرضية الفرعية (ب): الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار).

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيمة تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم(4-14) ادناه يوضح أثر الثقافة الاخلاقية على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) فنجد في العلاقة بين الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل بلغت نسبة بيتا (0.403) ومستوى الدلالة (0.474)، كما يوجد تأثير سالب للقيمة المدركة * التمكين حيث كانت قيمة بيتا (-1.441) ومستوى دلالة (0.007) بينما لا يوجد تأثير موجب نظم المزايا* الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.821) ومستوى دلالة (0.182) ، بينما لا يوجد تأثير موجب نظم الأجور والمرتببات * الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (0.396) ومستوى دلالة (0.479) ، كما لا يوجد تأثير موجب لتطوير الكفاءات* الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (0.127) ومستوى دلالة (0.839) وهذا يدل على أن الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة جزئيا بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار) كون ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية لم تبلغ مستوي الدلالة عدا بعد التمكين.

جدول رقم (4-14)

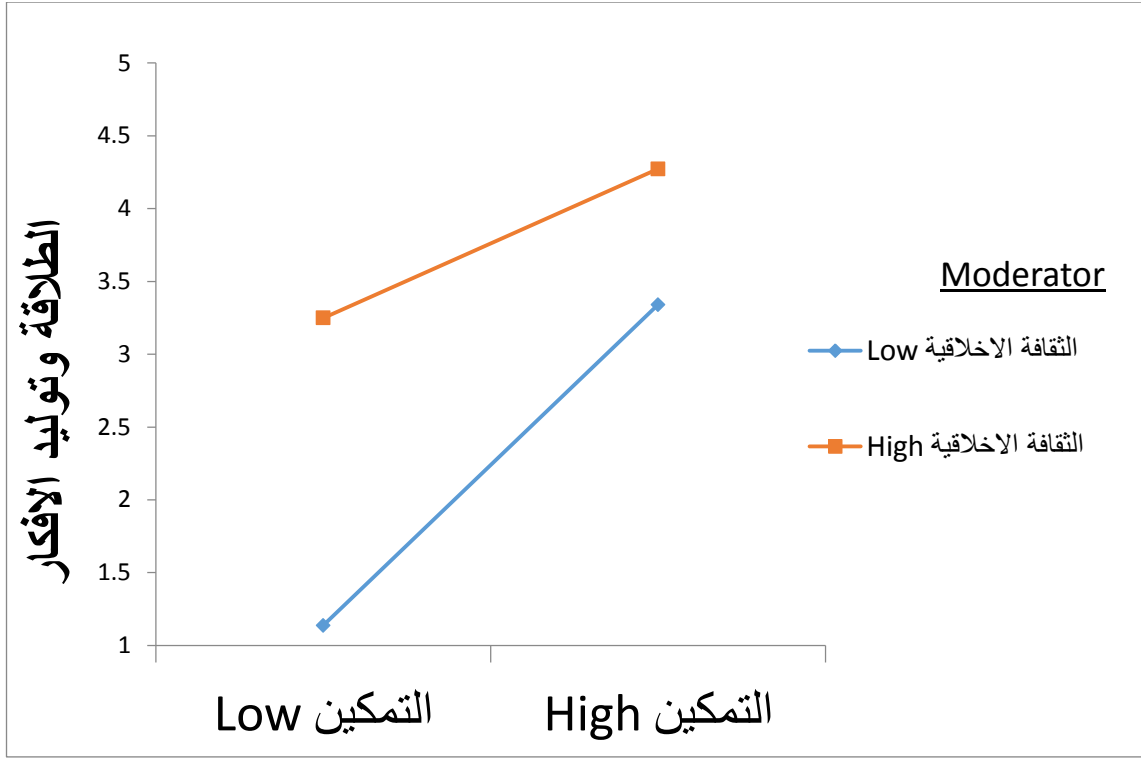
أثر الثقافة الاخلاقية علي العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و

السلوك الابداعي بعد (توليد الافكار)

النتيجة	بيتانموذج 3	بيتانموذج 2	بيتانموذج 1	المتغير
	.059	.147	.163	التدريب الشامل
	.900	.209	.184	التمكين
	.490	.101	.101	نظم المزايا
	-.270	-.098	-.112	نظم الاجور والمرتبات
	.116	.237	.189	تطوير الكفاءات
	1.033	-.101	.	الثقافة الاخلاقية
لم تلاعم	.154			الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل
دعمت جزئياً	-1.441**			الثقافة الاخلاقية*التمكين
لم تلاعم	-.821			الثقافة الاخلاقية*نظم المزايا
لم تلاعم	.396			الثقافة الاخلاقية*نظم الأجور والمرتبات
لم تلاعم	.127			الثقافة الاخلاقية* تطوير الكفاءات
	0.300	0.205	0.198	R2
	0.232	0.164	0.165	Adjusted R
	0.096	0.006	0.198	ΔR
	3.086	0.906	5.891	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

***p<0.، **p<0.05،Note: Level of significant: *p<0.10



الفرضية الفرعية (ج): الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (التطبيق).

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيمة تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-15) ادناه يوضح أثر الثقافة الاخلاقية على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (التطبيق) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (التطبيق) فنجد في العلاقة بين الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل بلغت نسبة بيتا (0.138) ومستوى الدلالة (0.794)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيمة المدركة * التمكين حيث كانت قيمة بيتا (-0.822) ومستوى دلالة (0.147) بينما لا يوجد تأثير موجب نظم المزايا * الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.326)

ومستوى دلالة (0.620) ، بينما لا يوجد تأثير موجب نظم الأجور والمرتبات * الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.160) ومستوى دلالة (0.788) ، كما لا يوجد تأثير موجب لتطوير الكفاءات * الثقافة الاخلاقية حيث كانت قيمة بيتا (-0.196) ومستوى دلالة (0.771) وهذا يدل على أن الثقافة الاخلاقية لا تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (التطبيق) كون ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية لم تبلغ مستوي الدلالة .

جدول رقم (4-15)

أثر الثقافة الاخلاقية علي العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و السلوك الابداعي بعد (التطبيق)

النتيجة	بيتا نموذج 3	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 1	المتغير
	-0.181	-0.088	-0.064	التدريب الشامل
	.781	.383	.346	التمكين
	.156	.005	.006	نظم المزايا
	-0.058	-0.143	-0.163	نظم الأجور والمرتبات
	.280	.241	.173	تطوير الكفاءات
	.817	-0.146	.	الثقافة الاخلاقية
لم تدعم	.138			الثقافة الاخلاقية*التدريب الشامل
لم تدعم	-0.822			الثقافة الاخلاقية*التمكين
لم تدعم	-0.326			الثقافة الاخلاقية*نظم المزايا
لم تدعم	-0.160			الثقافة الاخلاقية*نظم الأجور والمرتبات
لم تدعم	-0.196			الثقافة الاخلاقية* تطوير الكفاءات
	0.198	0.144	0.131	R2
	0.120	0.100	0.095	Adjusted R
	0.054	0.013	0.131	ΔR
	1.533	1.741	3.594	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

***p<0.001، **p<0.05، *p<0.10 Note: Level of significant:

ملخص فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص نتائج فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادة التدريب الشامل ، التمكين ،نظم التعويض وتطوير الكفاءات . والمتغير التابع السلوك الابداعي (السلوك الريادي، توليد الافكار ، والتطبيق) والمتغير المعدل الثقافة الاخلاقية في الجدول أدناه

جدول رقم (4-16)

حالة الاثبات	الفرضية
لم تدعم كلياً	الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي
لم تدعم	هناك علاقة بين التدريب الشامل والسلوك الريادي
لم تدعم	توجد علاقة بين التمكين والسلوك الريادي
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم المزايا والسلوك الريادي
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم الأجور والمرتبات والسلوك الريادي
لم تدعم	توجد علاقة بين تطوير الكفاءات والسلوك الريادي
لم تدعم	توجد علاقة بين التدريب الشامل وتوليد الافكار
دعمت جزئياً	توجد علاقة بين التمكين وتوليد الافكار
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم المزايا وتوليد الافكار
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم الأجور والمرتبات وتوليد الافكار
دعمت جزئياً	توجد علاقة بين تطوير الكفاءات وتوليد الافكار
لم تدعم	توجد علاقة بين التدريب الشامل والتطبيق
دعمت جزئياً	توجد علاقة بين التمكين والتطبيق
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم المزايا والتطبيق
لم تدعم	توجد علاقة بين نظم الأجور والمرتبات والتطبيق
دعمت جزئياً	توجد علاقة بين تطوير الكفاءات والتطبيق
لم تدعم	الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والسلوك الريادي
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين والسلوك الريادي

لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم المزايا والسلوك الريادي
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم الأجور والمرتببات والسلوك الريادي
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والسلوك الريادي
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والطلاقة وتوليد الافكار
دعمت جزئياً	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين وتوليد الافكار
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم المزايا وتوليد الافكار
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم الأجور والمرتببات وتوليد الافكار
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات وتوليد الافكار
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التدريب الشامل والتطبيق
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين التمكين والتطبيق
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم المزايا والتطبيق
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين نظم الأجور والمرتببات والتطبيق
لم تدعم	الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين تطوير الكفاءات والتطبيق

خاتمة :

تناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة حيث يعتبر تحليل البيانات الخطوة التالية لجمع البيانات من العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وذلك لاختبار فروض الدراسة وفي ذلك الفصل تم الاعتماد على عدد من الاساليب الحصائية الوصفية والاستنتاجية للتعرف على البيانات والتأكد من جودتها واختبار صحة فروض الدراسة وبناءً على نتائج تحليل بيانات الدراسة سيتم شرح النتائج ومناقشتها والاجابة على تساؤلات الدراسة وتقديم التوصيات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-0 مقدمة:

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة وتأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ومحددات الدراسة وتوصياتها.

5-1 أهم نتائج الدراسة:-

1- توجد علاقة ايجابية بين بعدي التمكين وتطوير الكفاءات لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد الطلاقة وتوليد الافكار . كما توجد علاقة بين التمكين تطوير الكفاءات لممارسات الموارد ادارة البشرية والسلوك الابداعي الربط والتحليل.

2- الثقافة الاخلاقية لا تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي ما عدا بعد واحد من ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية(التمكين) والسلوك الابداعي (الطلاقة وتوليد الافكار).

5-2 مناقشة نتائج الدراسة:-

1- العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي.

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بعد التمكين لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد الطلاقة وتوليد الافكار وكذلك وجود علاقة بين بعد تطوير الكفاءات لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي الطلاقة وتوليد الافكار. وأيضاً توجد علاقة بين بعدي التمكين وتطوير الكفاءات لممارسات ادارة لموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد التطبيق، كما اظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين ابعاد التدريب الشامل، نظم التعويض 1 ونظم التعويض 2 لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد السلوك الريادي.

وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية السوكالابداعي. فنجد ان نتائج دراسة (Rani, jyoti & Chahal 2016) وجدت ان ممارسات ادارة الموارد البشرية من تدريب شامل واسس التعويض وتطوير الكفاءات تعد الموظفين بالمنظمة لتوليد الافكار والمشاركة في المعرفة والآراء ويعزى ذلك لإغتناء المعرفة والفهم الافضل للاعمال وبالتالي توفر الفهم الواضح لأهداف المنظمة ، كما اشارت دراسة (Tan & Nasurdin 2014) اشارت الى تأثيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية على السلوك الابداعي للعاملين، كما اكدت دراسة (Gyuracz, Horn & Friedrish 2016) ان

افضل الممارسات لدراسة المشكلة هي التي تحتوي على النقاش وتوليد الافكار، وقد اشارت دراسة (Li & Zheng 2014) ان التدريب ومصادر التأمين أو الضمان والتفويض لها اثر مباشر على السلوك ، كما أكدت دراسة (الحدابة ، العمري و قاسم 2014) ان ممارسات الموارد البشرية ذات اثر كبير في اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية من اصالة ، الطلاقة والحساسية للمشكلات ، اما دراسة (جواهر 2013) أظهرت علاقة إيجابية بمستوى مرتفع بين ابعاد التوجه الابداعي والتدريب وان الشركة بالضرورة ان تركز على أنشطة التدريب التي ترفع من المستوى الابداعي للعاملين .

ومن الملاحظ ان نتيجة الدراسة إتفقت مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بوجود العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي الا ان الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هو ان هناك ابعاد اخرى غير التي تناولتها الدراسة تأثر على السلوك الابداعي . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة بين التدريب الشامل، نظم التعويض وهذا قد يرجع الى اسس ونظم اختيار الموارد البشرية في الشركات السودانية أو البيئة التي تعمل فيها هذه الكوادر (العامل السوداني بمختلف مستوياته الادارية).

2- الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي:

أظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة الاخلاقية لا تعدل العلاقة بين بعد التدريب الشامل لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي ، وكذلك لا تعدل العلاقة بين بعد نظم التعويض لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، وأيضاً لا تعدل العلاقة بين بعد نظم المزايا والأجور والمرتبات لممارسات ادارة الموارد البشرية ، وكذلك لا تعدل العلاقة بعد تطوير الكفاءات لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي. كما أظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة الاخلاقية تعدل العلاقة بين بعد التمكين لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعد توليد الافكار. كما اشارت نتائج الدراسات السابقة الى تأثير الثقافة الاخلاقية على ممارسات ادارة الموارد البشرية فقد أكدت دراسة (Isac & Rusa 2014) ان الثقافة تؤثر في طرق جذب واختيار وتنمية الموارد البشرية ، كما اشارت دراسة (ماهر 2014) ان الممارسات غير الاخلاقية في ادارة الموارد البشرية من تدريب ، حوافز وترقية تؤثر سلباً على أنشطة المنظمة . وقد حفزت المنظمات على وضع معايير اخلاقية للعاملين للارتقاء بالسلوك لديهم .وكما أكدت دراسة (أمينة 2013) ان المنظمات يجب ان تنظم اعمالها وفقاً للرؤى الاخلاقية وتشكل ثقافتها وفقاً للقيم الاخلاقية في كافة انشطتها لضمان انسياب

اعمالها وتحقيق رضاء وولاء زبائنها ، وان تبني مفهوم الثقافة الاخلاقية في المنظمات يعزى الى المستوى العلمي والثقافي للعاملين بمختلف مستوياتهم الادارية.

5-3 تأثيرات الدراسة:

تتمثل تأثيرات النظرية في الاتي:-

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بإعتباره من المواضيع الحديثة في ادارة الموارد البشرية حيث تعتبر أول دراسة تدرس هذه العلاقة على حد علم الباحث، كما تم اختبار الدور المعدل للثقافة الاخلاقية للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، واتضح من خلال نتائج الدراسة لاتوجد علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي. وكذلك الثقافة الاخلاقية لا تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، عدا بعد التمكين لممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد توليد الافكار في السلوك الابداعي . كل هذه الجوانب تعتبر من التأثيرات النظرية للدراسة.

التأثيرات العملية للدراسة:-

من خلال نتائج الدراسة اتضح وجود علاقة بين بعدي التمكين وتطوير الكفاءات لممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بعدي توليد الافكار والتطبيق وهذا قد يؤثر على متخذي القرار في الشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية موضوع الدراسة في انشطتها الانتاجية والتسويقية والادارية من خلال تمكين عاملها حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشكلات والابداع في اداء المهام الموكلة إليهم والتي تضمن لها الريادة والبقاء في الاسواق وكسب الميزات التفافسية المستدامة. وتطوير كفاءات العاملين من خلال المشاركة في الاراء والخبرات وتوليد الافكار. كما على متخذي القرار في هذه الشركات الاهتمام بالتدريب وفق الاحتياجات التدريبية وتحديد اهداف التدريب بصورة واضحة وتقييم المتدربين قبل وبعد التدريب من اجل معرفة هل التدريب حقق الاهداف المطلوبة. وكذلك على متخذي القرار في شركات المواد الغذائية السودانية الاهتمام بنظم التحفيز وتقييمها بصورة دورية حتى لا يكون التحفيز سلبي ويعطي نتائج عكسية ، لان التحفيز يختلف من شخص لآخر.

5-4 توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة وما تم التوصل اليه في الدراسات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية :-

1. التأكيد على ان الشركات والسودانية لصناعة المواد الغذائية ان تركز على ممارسات ادارة الموارد البشرية على النهج الذي يرفع من مستوى السلوك الابداعي للعاملين في جميع عملياته الانتاجية والتسويقية والادارية حتى تضمن البقاء والاستمرارية في قيادتها للاسواق في كافة المجالات.

2. ان تعمل الشركات الصناعية السودانية للمواد الغذائية على تطوير نظام معلومات متكامل بالبحث عن الافكار والتوجهات الابداعية ومتابعتها وتطويرها والاستفادة منها في مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية ويكون لديها افكار كبيرة تتضمن كل ما يصل اليها من اراء أو مقترحات بهدف تجريبها والاستفادة منها في انشطتها.

5-5 محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في اي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج . كما انه من الصعوبة ان تشتمل الدراسة على كل كل الجوانب والابعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة اذ الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك. ويمكن تلخيص محددات الدراسة في الآتي:-

1/ عدم سماح بعض الشركات اجراء الدراسة الميدانية فيها.
2/ قلة المراجع اللغة العربية فيما يتعلق بموضوع الدراسة حيث تم الاعتماد على دراسات أجنبية لذلك قد يوجد بعض القصور في ترجمة تلك الدراسات وخاصة ان تلك الدراسات تختلف في بيئتها عن هذه الدراسة.

3.عدم موضوعية إجابات بعض أفراد العينة ، وذلك لعدم الاهتمام بالبحث العلمي

4.صعوبة الالمام بكل الجوانب والابعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

5-6 التوصيات ببحوث مستقبلية:

1.اجراء دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي علي شركات ذات قطاعات أخرى غير القطاع الصناعي كقطاع الاتصالات ، الصحة ، التعليم ، التأمينألخ .

2.اجراء الدراسة على مجتمع أكبر من حجم العينة الذي تم في هذه الدراسة.

3.اجراء دراسة بنفس متغيرات هذه الدراسة ولكن بأبعاد جديدة لممارسات ادارة الموارد البشرية.

5-7 خاتمة:-

تناول ذلك الفصل عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج بالمقارنة مع الدراسات السابقة . ومن خلال شرح نتائج الدراسة ومناقشتها تم الاجابة على تساؤلات البحث عن العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي ، وكذلك الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي ، كما تناول الفصل التأثيرات النظرية والعملية للدراسة والتوصيات والمحددات للدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع والمصادر العربية:

- القراء أن الكريم

1. أحمد مهدي عبدالقادر، أحمد إبراهيم أبوسن (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، ورقة علمية منشورة، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
2. أسامة خليل الزياتي (2014)، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.
3. اسامة فخري عبداللطيف (2006) ، أثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الاداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29.
4. اسامة محمد خليل الزياتي (2014)، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى .
5. أوما سيكاران (2006) طرق البحث في الادارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة .
6. ايمن عبدالله محمد ابوبكر (2015)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، ورقة علمية منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (16) vol. 16 .
7. بودراع أمينة (2013) ، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين ،دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة .
8. جمال محمود محمد الخباز (2008)، الابداع الاداري في لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، مصر، العدد 135.
9. جمانة زياد محمد الزعبي (2006)، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الابداعي لدى المديرين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، الجامعة الاردنية، الاردن.
10. جواهر عبدالهادي محمد العبيد (2013)، أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط .
11. حسام عبدالله الاحمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب ، كلية الاقتصاد.

12. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسن كاسب(2009)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
13. خالد الزعبي وحسين العزب(2007)، قياس إتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي، مجلة المنارة ، المجلد 13 العدد 2 .
14. رقيا قاسم البدارين، محمد نور صالح الجداية، زياد صالح العمري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على العاملة في إقليم شمال الاردن، مجلة رؤى إقتصادية، العدد السابع ديسمبر(2014)
15. زياد مفيد سليم القاضي(2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن.
16. سعد عبدالستار مهدي المهداوي(2009)، الجوانب الاخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
17. سيد احمد غريب(1985)، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر .
18. شارف مريم نسرين(2014) ، أثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح.
19. صلاح بن مشدل(2008)، صحيفة 14 أكتوبر الصادرة 6/28 العدد (14158) ، مؤسسة 14 أكتوبر للصحافة والطباعة والنشر.
20. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري(2010)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
21. عبدالله الصافي(1997) ، التفكير الابداعي بينالنظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، السعودية.
22. عبدالوهاب، علي(2006)، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
23. عطالله بشير النويقة(2016) ، اثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في مكة،مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد43، العدد1. جامعة الطائف ، المملكة العربية السعودية .
24. العميان ، محمود سليمان(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
25. محمد الصيرفي(2008)، اخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، بدون مكان نشر.

26. محمد النور ادم محمد(2016)، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
27. مصطفى محمود ابوبكر(2010)، اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
28. المعاضدي محمد عصام احمد(2005) ، اثر اخلاقيات العمل في تعزيز اداء المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق .
29. مؤيد سعيد السالم (1999)، العلاقة بين ابعاد تصميم العمل والسلوك الابداعي ، مجلة دراسات ، مجلد26 العدد2 .
30. نجم الدين عبود(2005) ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر.
31. يوسف عبد عطية بحر و توفيق عطية توفيق العجلة(2011) ، القدرات الابداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية بوزارات قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية، فلسطين، المجلد19 العدد(2).
32. يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة(2011)، القدرات الابداعية بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد(19) العدد12.

ثانياً : قائمة الاوراق والدراسات باللغة الانجليزية :-

1. Guest D . E.(1997), *Human Resource management and Performance, AReview and Research Agenda. International journal of Human Resource management*, 8(3), p263-276.
2. Renata Peregrino de Brito , Lucia Barbosa de Oliveira(2016), *The Relationship Between Human Resource management and organization performance ,Brazilian Business Review v.13, n.*
3. Hardeep Chahal, Jeevan Jyoti & Asha Rani(2016),*The Effect of Perceived High Performance Human Resource practices On Business Performance, Role of Organizational Learning, Global Bussiness Review.17(35).*
4. Dyer, L., & Reeves,(1995), *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?, International Journal of Human Resources management*, p.656 .
5. Cheng Ling Tan & Aizzat Mohd Nasurdin(2011), *Human Resource Management Practices and Organization Innovation: Assessing the*

Mediating Role of Knowledge Effectiveness, Electronic Journal of knowledge Management Volume 9. Issue 2 .

6. Balgobind, Prabeen (2007), *The Reelationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P.4.*
7. Petra Gyuracz, Nikolett Horn & Nora Friedrich(2016), *Analyzing Hotel Innovation Behavior in the Balaton Region of Hungary to Udentify Best practices,NGOE Nase Gospodar-stvo our Economy,vol,62,No 3.*
8. Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Mar ketingResearch, Vol.16.No. 2, pp.64-73*
- 9 . Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10
- 10 . Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10
- 11 . Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10
- 12 . Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10
- 13 . Jing A.zhang , Fiona Edgar ,Alan Geare & Conor okane (2016),*The interactive effects of entrepreneurial and capability-based HRM on frim performance: the mediating Role of innovation ambidexterity,industrial marketing management vol 59.*

موقع الانترنت:

www.nazaha.ig/conf7/soci5

. www.un.org/ar/ethics

الملاحق

الملحق رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة:

التوصيات	المحددات	اهم النتائج	المنهج	المتغيرات	العنوان	الاسم / السنة
اجراء الدراسة على قطاعات أخرى الاتصالات مثل التأمين ،البنوك الصحة، التعليم..... الخ كما توصي بإجراء دراسة مقارنة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع العام مع الخاص بابعاد اخرى غير التي	إجراء الدراسة على القطاع الخاص للاتصالات في شمال الهند مما يؤدي لعدم تعميم النتائج .-صعوبة حصول الباحث على المعلومات الكافية	تشير النتائج ان ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب الشامل ، تقييم الاداء ، اسس التعويض ، تطوير الكفاءات ، التمكين) ذات اثر ايجابي على اداء الاعمال في قطاع الاتصالات الخاصة في شمال الهند - كما ان التعليم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، وتفسير المعرفة) تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد	الوصفي التحليلي	مستقل / تابع ووسيط	The Effect of perceived Hight performance HR practices on Business performance: Role of organizational learning	Hardeep Chahal Jeevan jyoti Asha Rani 2016

<p>تضمنتها الدراسة في بحوث مستقبلية</p>		<p>البشرية واداء الاعمال . ان ممارسات الموارد البشرية لها اثر ايجابي على التعليم التنظيمي بالاضافة الى انها تعد العاملين في المنظمة للمشاركة في الافكار والاراء والخبرات لتوليد المعرفة وبالتالي اغتناء المعرفة والفهم الافضل للاعمال .كما ان ممارسات توفر الفهم الواضح عن اهداف المنظمة والتي تضمن الاتجاه الصحيح لعمليات التعليم(اكتساب، توزيع ، وتفسير المعرفة) التي تحسن من اداء الاعمال</p>				
-------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

	<p>هناك اوجه قصور مهمة في قياس المتغيرات في اكثر من بعد في الاداء في مقارنة التحليل بين الشركات والتحليل الزمني للاداء. استخدام المدى الواسع من المتغيرات ونقص الاهداف منذ فرض القيود على تراكم المعرفة</p>	<p>هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات كما توصلت النتائج الى اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية لتنمية الموارد واثرها على اداء الاعمال . أن الانتاج العلمي البرازيلي يتفق مع العلاقة بين ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات وهي علاقة ايجابية بادارة المعرفة وتنمية الموارد والقدرات وخلق الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>مستقل / تابع</p>	<p>The Relationship Between Human Resource management and organization performance</p>	<p>Renata Pererino de Brito Lucia Barbosade Oliveira 2016</p>
<p>توصي الدراسة</p>		<p>توصلت النتائج بوجود اثر</p>	<p>الوصفي</p>	<p>مستقل/ تابع</p>	<p>The interactive effects of</p>	<p>Jing A.zhang , Fiona Edgard ,</p>

<p>بإجراء الدراسات الطولية في عملية مزج الموارد واثرا براءة الابداع في تحقيق الاداء الافضل . -اكتشاف حزم مختلفة لممارسات الموارد البشرية والتي لها اثر تفاعلي مع توجيه تنظيم المشروعات واثرها على براءة الابداع</p>		<p>كبير للتفاعل بين توجيه تنظيم المشاريع وقدرة نظم ادارة الموارد البشرية علي براءة الابداع . ان براءة الابداع تتوسط العلاقة بين براءة الابداع ونظم ادارة الموارد البشرية. وكذلك براءة الابداع تمثل آلية التأثير والتي من خلال توجيه المشاريع وقدرة نظم ادارة الموارد البشرية لتحسين اداء المنظمات</p>	التحليلي	وسيط	<p>entrepreneurial and capability-based HRM on firm performance : The mediating Role of innovation ambidexterity</p>	<p>Alan Geare , Conor Okane 2016</p>
<p>يوصي الباحث بإجراء بحوث</p>	<p>هذه الدراسة محصورة في</p>	<p>ان ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات أثر ايجابي</p>	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع وسيط	<p>Human Resource Management Practices and</p>	<p>Cheng Tan Aizzat Mohd Nasurdin 2014</p>

مستقبلية في المجالات الصناعية في اقاليم أخرى مختلفة وعلى عينات اكبر حتى يمكن تعميم نتائجها. كما يوصي بتوسع الدراسات المستقبلية لتشمل المجالات الخدمية كالصحة التعليم الاتصالات... الخ	الشركات الصناعية المحلية في اقليم شبه جزيرة ماليزيا حيث لا يمكن تعميم نتائجها . كما انها محصورة في القطاع الصناعي	علي الابداع التنظيمي . وبشكل محدد تشير النتائج الى ان التدريب له علاقة بابعاد الابداع التنظيمي الثلاثة (الابداع الانتاجي، الابداع في العمليات، والابداع الاداري) . وان التدريب وتقييم الاداء لهما علاقة ايجابية على ادارة المعرفة . كما ان ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين بعد التدريب والعمليات الابداعية والابداع الاداري، وتقييم الاداء والابداع الاداري			Organizational Innovation: Assessing the mediating Role of knowledge management Effectiveness	
ضرورة الاستمرار في		وجوداثر لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستقطاب	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع	اثر ممارست ادارة الموارد البشرية على	محمد نور صالح الحداية

وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الابداعية		والاختيار والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين والمتمثلة في كل من الاصاله، الطلاقة الفكرية وحساسية المشكلات			اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في اقليم الشمال بالاردن)	زياد صالح العمري رقيا قاسم 2014
ضرورة اشراك العاملين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير ادارة الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما	عدم الافصاح الكامل عن الآراء التي تعكس الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية على اداء الجامعات من قبل بعض	هناك أثر ايجابي للممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير مشاركة العاملين) على اداء العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن . كما توصلت النتائج ان اداء	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع	علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن"	زياد مفيد القاضي 2012

يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة	المبجوثين . -صعوبة التواصل مع بعض الاداريين لتسهيل مهمة الباحث . -عدم موافقة بعض الجامعات الخاصة قيد الدراسة بتسهيل مهمة الباحث	الجامعات الخاصة في الاردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبع لديها من خلال اداء العاملين				
يوصي الباحث بإجراء دراسات على اقاليم اخرى تتضمن فنادق أكثر من أجل	التركيز على اقليم واحد موضوع الدراسة دون الاقاليم الاخرى	تشير النتائج ان على ان افضل الممارسات لدراسة المشكلة في قطاع الفنادق في اقليم بلاتون بالمجر هي التي تحتوي على اغلب	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع	Analyzing Hotel Innovation Behavior in the Balaton Region of Hungary to Identify Best practices	Petra Gyuracz Nikolett Horn Nora friedrich 2016

<p>تأكيد تمثيل عينة لافضل فندق مبدع بالمجر مع اجراء المقارنة مع أفضل ممارسات السلوك الابداعي للفنادق الاجنبية</p>	<p>وحصر الدراسة على الفنادق (ثلاثة ،اربعة وخمسة (نجوم فقط</p>	<p>المعلومات المهمة عن السلوك الابداعي في الفندق (جمع الافكار ، النقاش ، خدمة الفرق) وايضاً مصادر الابداع البشري (التدريب) . وكذلك الابداع بالالهام</p>				
		<p>اظهرت النتائج ان نظم الافراد وتحديد مستوى الفرد الابداعي ، توجيه السوق، التدريب، عمليات الاتصال، مصادر التأمين أو الضمان والتفويض كل هذه الابعاد لها أثر ايجابي مباشر علي السلوك الابداعي .</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>مستقل/ تابع ووسيط</p>	<p>The Influential factors of Employees Innovation behavior and the management Advices</p>	<p>Xiangyin Li Yishuang Zheng 2014</p>

		كما ان القابلية ومواقف اداء المنظمة ، والمعتقدات والتحفيز وقيمة افراد المنظمة تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين مناخ الابداع التنظيمي والسلوك الابداعي للعاملين				
1.وضع تعزيز اخلاقيات الاعمال وضرورة ان تقوم البنوك التجارية في مكة المكرمة بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها عبر البنك ، وتدريب		ان مستوى اخلاقيات الاعمال كل على حده (الاستقلالية والموضوعية، الامانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) في القطاع المبحوث كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر العينة. كم اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاخلاقيات الاعمال في	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع	اثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة	عطاالله بشير النويقة 2016

<p>العاملين فيها علي تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الاخلاقية الصعبة 2. اهتمام البنوك التجارية في مكة المكرمة بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على العمل وإتقانه. 3. التأكيد على أهمية النزاهة والشفافية بهدف التأكد من الحيادية والبعد عن اي تأثيرات جانبية،</p>		<p>البنوك التجارية في منطقة مكة المكرمة، وبينت النتائج ان البنوك إنطلاقاً من اخلاقيات الاعمال تحرص على تجنب علاقات تبدو انها تفقد الموضوعية والاستقلالية عند القيام بالعمل. كما تحرص على الامانة والاستقامة والتجرد في التفكير والحيادية اثناء تأدية الاعمال مع مراعاة توازن المصالح والقدرة تحسين العمل واتقانه في حفظ الاسرار . وتبين اهمية التحلي بالصدق في اداء الواجبات والنزاهة والعفه اثناء تأدية العمل ، اضافةً</p>				
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

وذلك لتأثيرها الواضح على الميزة التنافسية من جهة نظر عينة الدراسة		الى التحلي بالعدل عند القيام بالاعمال				
	ان الدراسات التي أُجريت في هذا المجال (اخلاقيات العمل الاسلامي) واختبرت اثر اخلاقيات العمل الاسلامي على الاداء الوظيفي غير كافية ليتم تعميمها	هناك أثر لاخلاقيات العمل السلامي على سلوك العاملين . كما ان هناك أثر لاخلاقيات العمل الاسلامي على توجيه النية غير منسجم ويقاطع اعداد الدراسات. وايضاً توصلت النتائج على أخلاقيات العمل يمكن ان تستخدم كمتغير وسيط	الوصفي التحليلي	مستقل/ تابع وسيط	Islamic Work Ethics (IWE): AReviw of literature and Direction for future Research	Muhammed Usman Khurrman Shahzad Khurrman Khan 2015
تطبيق ميثاق		حظي بعد اخلاقيات المهنة	الوصفي	مستقل /	دور اخلاقيات المهنة في	اسامة محمد خليل

<p>اخلاقيات العمل الصحي الفلسطيني ليكون داعماً للقوانين الخاصة بالعمل الصحي</p>		<p>نحو الادارة العليا على المرتبة الاولى ، تلا ذلك اخلاقيات المهنة نحو الزملاء وجاءت اخلاقيات المهنة نحو المجتمع المحلي ثالثاً ونحو العاملين في المرتبة الرابعة. كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي)</p>	<p>التحليلي</p>	<p>تابع</p>	<p>تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية ((مجمع الشفاء الطبي نموذجاً))</p>	<p>الزياني 2014</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

الملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا- قسم الدراسات التجارية

السيد /.....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم إستبانه

يسرني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانه التي صممت لجمع البيانات اللازمة لبحث علمي بعنوان (الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي) بغرض الحصول على درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، ونظراً لأهمية رأيكم كخبراء للتأكد من صدق الاستبانه ، نضع بين ايديكم هذه الاستبانه لإبداء رأيكم فيها وسنقوم بإجراء التعديلات في الاستبانه وفقاً لملاحظاتكم.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير،،،

إعداد الطالب : موسى حسن محمد فضل

إشراف الدكتور: صديق بلل ابراهيم بلل

الملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

الدفعة العاشرة MSC

المستجيب / المستجيبة

المحترمين /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستمارة إستبانة

يسرني أن أحيط سيادتكم علماً بأنني اجري بحثاً تكميلياً لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان :

الدور المعدل للثقافة الاخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي .

وعليه أرجو تعاونكم في ملء هذه الاستبانة لدعم هذا البحث حتى نتمكن من قياس متغيرات الدراسة ومن ثم التوصل الى النتائج وتقديم التوصيات.

كما أؤكد لكم أن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مع جزيل الشكر على تعاونكم

اعداد الطالب: موسى حسن محمد فضل

اشراف الدكتور: صديق بلل ابراهيم بلل

2017م

الرجاء وضع علامة () على العبارة التي توافق رأيك :-

أولاً: البيانات الديمغرافية :

1. النوع :

أ/ ذكر ب/ أنثى

2. الفئة العمرية:

ب/ 30 - 45

أ/ أقل من 30

د/ أكثر من 56

ج/ 46 - 55

3. الحالة الإجتماعية:

ج/ اخرى اذكر

أ/ أعزب ب/ زوج

4. المؤهل العلمي:

الجامعي

أ. دون الجامعي

اخرى

5. الوضع الوظيفي :

ج/ مشرف

ب/ رئيس قسم

أ/ مدير

د/ موظف

6. الخبرة في العمل:

ج/ 11- 15 سنة

ب/ 5- 10 سنة

أ/ أقل من 5 سنة

هـ/ اكثر من 21 سنة

د/ 16- 20 سنة

ثانياً: البيانات الأساسية :

ضع علامة () أمام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه:-

الرقم	ممارسات ادارة الموارد البشرية	اوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
التدريب الشامل						
1	تقدم الشركة برامج تدريبية متنوعة لمختلف العاملين					
2	تعقد الشركة دورات تدريبية بانتظام					
3	تشجع الشركة العاملين لآخذ دروات تدريبية باستمرار					
4	توفر الشركة التدريب المستمر					
5	تقوم إدارة الشركة بتأهيل العاملين لمواكبة التطور					
6	تقيس الشركة درجة إستفادة العاملين من التدريب					
التمكين						
1	أملك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء					
2	تتيح لي الادارة فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات					
3	يتاح لي الفرصة في أداء عملي دون رقابة مستمرة					
4	توفر لي الشركة فرصاً للابداع والابتكار					
5	تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة للعمل					
نظم التعويض						
1	تنتهج الشركة سياسة تعويضات عادلة					
2	تهتم الشركة بتحديث نظام التعويضات إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية					
3	تمتلك الشركة معلومات عن إنجاز العاملين بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة					
4	الاجور التي تقدمها الشركة تتناسب مع توقعات العاملين					
5	تتابع الشركة بإهتمام برامج الرواتب					

					والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الشركات للعاملين
				6	تمنح المكافآت بالشركة إستناداً على كفاءة العاملين
تطوير الكفاءات					
				1	يسعى العاملون لتطوير مهاراتهم من أجل زيادة فرص الترقية
				2	يقوم المشرف عادةً بإعطاء مسؤوليات للعاملين وفقاً لخلفياتهم
				3	يقوم المشرف عادةً بإعطاء مسؤوليات للعاملين وفقاً لإهتماماتهم
				4	تنظم الإدارة ورش العمل ، المؤتمرات والسمنارات لتحسين معارف العاملين
				5	تشجع الإدارة إنضمام العاملين لدورات خاصة بالتقنيات الجديدة

ثالثاً: قياس الثقافة الاخلاقية :-

فضلاً ضع علامة () أمام الخيار المناسب لرأيك من بين الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه:-

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الامانة والاستقامة						
1	السلوك الاخلاقي هو الخيار الاول في شركتنا					
2	الادارة العليا بالشركة ذات معايير أخلاقية عالية					
3	تتعامل الادارة مع العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز					
4	تقيم الادارة عمل الموظفين بشكل موضوعي ومنصف					
5	تحافظ الادارة على أسرار العاملين					
النزاهة والشفافية						
1	تركز الشركة على السلوك الذي يتصف بالنزاهة					
2	تركز الشركة على السلوك الذي يتصف بالشفافية					
3	تتجنب ادارة الشركة إستغلال العاملين في إنجاز مهام شخصية					

					4	تستبعد ادارة الشركة العلاقات الشخصية مع الموظفين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بهم
					5	ينتقد العاملين البرامج الإشرافية بموضوعية
					6	يقدم العاملين النصح الصادق لرؤسائهم حول واقع المؤسسة

رابعاً: السلوك الإبداعي :-

ضع علامة () امام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الطلاقة وتوليد الافكار						
1	لدي القدرة على طرح ما يجول في خاطري من افكار بطلاقة					
2	لدي القدرة على صياغة الافكار بشكل دقيق ومترابط					
3	لا اجد اي صعوبة في تقديم حلول لمشكلات العمل بسرعة					
4	امتلك القدرة على طرح عدد كبير من الافكار الابداعية في فترة زمنية قصيرة					
5	أسعى الى تقديم افكار تتميز بالتنوع لحل المشكلات التي اواجهها اثناء أداء عملي					
6	أمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي من خلال طرح الحل بشكل رسومات توضيحية					
المرونة وإستكشاف الفرص						
1	لدي القدرة على تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية					
2	لدي القدرة على تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة ويسر					
3	احرص على إحداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة					
4	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					

					أحرص على معرفة الرأي الآخر المخالف لرأي والاستفادة منه	5
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	6
التحدي وقبول المخاطر						
					لدي الجراءة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	1
					أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب	2
					أقبل الفشل بإعتباره الخطوة التي تسبق النجاح	3
					أبادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة البحث عن حلول المشكلات	4
					اتبني البحث عن حلول المشكلات	5
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من عمل ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المتربة على ذلك	6
القدرة على التحليل والربط						
					لدي القدرة على تنظيم أفكاري	1
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	2
					لدي القدرة علي تحليل مهام العمل	3
					لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	4
					أحدد تفاصيل العمل قبل تنفيذه	5

اسماء المحكمين:-

- 1- د. ميسون علي عبدالكريم
- 2- د. بشارة موسى محمد
- 3- د. حسن علي
- 4- أ. عبدالسلام ادم حامد

الملحق رقم (4)

Frequencies
تحليل المتغيرات الديمغرافية

Statistics

		النوع	الفئة العمرية	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	الوضع الوظيفي	الخبرة في العمل
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	1.14	1.90	1.70	1.96	2.49	2.14
	Std. Deviation	.353	.716	.527	.689	1.202	1.080
	Minimum	1	1	1	1	1	1
	Maximum	2	4	3	4	4	5

Frequency Table

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	107	85.6	85.6	85.6
	انثي	18	14.4	14.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	34	27.2	27.2	27.2
	30-45	75	60.0	60.0	87.2
	46-55	11	8.8	8.8	96.0
	اكثر من 56	5	4.0	4.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	42	33.6	33.6	33.6
	متزوج	79	63.2	63.2	96.8
	اخرى	4	3.2	3.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دونالجامعى	31	24.8	24.8	24.8
جامعى	69	55.2	55.2	80.0
Valid فوقالجامعى	24	19.2	19.2	99.2
اخرى	1	.8	.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

الوضع الوظيفى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	42	33.6	33.6	33.6
رئيسقسم	12	9.6	9.6	43.2
Valid مشرف	39	31.2	31.2	74.4
موظف	32	25.6	25.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

الخبرة فى العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقلمن 5 سنة	35	28.0	28.0	28.0
5-10 سنة	60	48.0	48.0	76.0
Valid 11-15 سنة	16	12.8	12.8	88.8
16-20 سنة	6	4.8	4.8	93.6
اكثرمن 21 سنة	8	6.4	6.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.835
	Approx. Chi-Square	1408.226
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.683
A2	1.000	.649
A3	1.000	.622
A4	1.000	.638
A5	1.000	.673
A6	1.000	.579
B1	1.000	.709
B2	1.000	.629
B3	1.000	.561
B4	1.000	.582
B5	1.000	.681
C1	1.000	.700
C2	1.000	.689
C3	1.000	.693
C4	1.000	.763
C5	1.000	.670
C6	1.000	.689
D1	1.000	.351
D2	1.000	.750
D3	1.000	.650
D4	1.000	.648
D5	1.000	.623

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.936	36.075	36.075	7.936	36.075	36.075	3.981	18.095	18.095
2	2.241	10.185	46.260	2.241	10.185	46.260	2.771	12.595	30.690
3	1.623	7.376	53.635	1.623	7.376	53.635	2.667	12.123	42.813
4	1.332	6.056	59.691	1.332	6.056	59.691	2.506	11.389	54.202
5	1.099	4.995	64.686	1.099	4.995	64.686	2.307	10.484	64.686
6	.994	4.517	69.204						
7	.844	3.839	73.042						
8	.815	3.703	76.745						
9	.708	3.217	79.962						
10	.611	2.776	82.738						
11	.546	2.482	85.221						
12	.474	2.152	87.373						
13	.444	2.019	89.392						
14	.407	1.852	91.244						
15	.359	1.634	92.878						
16	.305	1.387	94.265						
17	.280	1.274	95.539						
18	.243	1.103	96.642						
19	.220	1.002	97.644						
20	.218	.990	98.634						
21	.155	.703	99.336						
22	.146	.664	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
A6	.697	-.264	-.060	.119	-.076
B5	.681	-.110	.371	-.226	.125
D5	.669	-.130	-.146	-.323	-.181
A3	.662	-.395	.008	.162	-.050
A5	.659	-.320	-.357	.047	.090
C3	.658	.402	-.163	.204	.175
C6	.642	.420	.132	.176	-.229
B2	.640	-.082	.367	-.122	.249
A1	.638	-.382	-.293	.025	.207
D4	.620	.015	-.280	-.355	-.243
C1	.619	.265	-.306	.303	.248
D2	.605	.374	-.075	-.468	.142
B4	.591	-.025	.408	-.224	-.123
D3	.581	.303	-.020	-.469	.018
A4	.561	-.434	-.179	.171	-.271
C4	.560	.334	.187	.266	-.482
C5	.535	.493	.126	.236	-.263
B3	.530	-.150	.502	.055	.052
D1	.509	-.088	-.216	-.112	.157
C2	.497	.470	-.363	.214	.209
A2	.539	-.543	.035	.201	-.149
B1	.442	-.008	.458	.287	.471

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

	I				
	1	2	3	4	5
A4	.772	.064	.032	.013	.192
A2	.751	-.039	.257	-.067	.116
A5	.704	.239	.081	.333	-.052
A3	.697	.080	.315	.101	.143
A1	.689	.216	.181	.322	-.160
A6	.644	.175	.248	.176	.203
D1	.367	.329	.127	.297	-.059
D2	-.014	.757	.211	.344	.122

D3	.030	.731	.197	.210	.178
D4	.411	.648	-.069	.110	.204
D5	.493	.586	.100	.047	.156
B1	.080	-.148	.759	.319	.050
B2	.238	.301	.677	.131	.077
B3	.256	.080	.658	-.045	.233
B5	.284	.409	.644	.027	.129
B4	.211	.399	.514	-.119	.316
C2	.068	.195	-.031	.768	.238
C1	.274	.118	.108	.747	.202
C3	.151	.233	.185	.685	.335
C4	.180	.115	.133	.126	.827
C5	.022	.158	.153	.325	.718
C6	.115	.237	.225	.326	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Component	Component				
	1			4	5
1	.575	.458	.425	.386	.361
2	-.702	.226	-.119	.466	.474
3	-.309	-.157	.779	-.454	.260
4	.200	-.842	.014	.372	.337
5	-.203	-.076	.446	.538	-.682

Communalities

Reliability

التدريب الشامل :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	9.18	11.103	.650	.845
A2	9.27	10.700	.653	.845
A5	9.34	10.760	.681	.840
A1	9.46	11.299	.645	.847
A3	9.24	10.345	.694	.838
A6	9.30	10.549	.654	.845

Reliability

Scale: التمكين

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	8.38	8.398	.494	.788
B2	8.32	7.800	.643	.742
B3	8.16	7.765	.546	.774
B4	8.33	8.658	.571	.767
B5	8.22	7.288	.673	.730

Reliability

Scale: 1نظامالتعويض

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	4.25	2.253	.626	.756
C2	4.18	2.393	.653	.730
C3	4.34	2.128	.673	.706

Reliability

Scale: نظم الاجور والمرتببات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C4	4.54	2.734	.680	.703
C5	4.91	3.339	.599	.786
C6	4.75	2.753	.684	.698

Reliability

Scale: تطوير الكفاءات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	99.2
	Excluded ^a	1	.8
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D2	6.35	4.410	.686	.699
D3	6.19	4.466	.605	.739
D4	6.40	4.779	.581	.751
D5	6.23	4.685	.541	.772

Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة الاخلاقية

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.878
Approx. Chi-Square	765.564
Bartlett's Test of Sphericity	df 55
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extra
L1	1.000	.681
L2	1.000	.663
L3	1.000	.706
L4	1.000	.662
L5	1.000	.514
K1	1.000	.399
K2	1.000	.586
K3	1.000	.710
K4	1.000	.703
K5	1.000	.556
K6	1.000	.599

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.672	51.562	51.562	5.672	51.562	51.562	4.391	39.919	39.919
2	1.107	10.059	61.621	1.107	10.059	61.621	2.387	21.702	61.621
3	.971	8.831	70.452						
4	.777	7.066	77.518						
5	.583	5.300	82.818						
6	.533	4.842	87.660						
7	.420	3.821	91.481						
8	.306	2.784	94.266						
9	.270	2.451	96.716						
10	.198	1.796	98.512						
11	.164	1.488	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
K3	.831	-.138
L1	.825	-.021
K4	.825	-.150
L2	.803	.136
K2	.753	-.138
L4	.720	.379
K6	.705	-.320
L3	.693	.474
K5	.647	-.370
K1	.606	-.178
L5	.355	.622

Extraction Method: Principal
Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
K4	.779	.309
K3	.778	.323
K6	.767	.102
K5	.745	.029
K2	.712	.282
L1	.711	.419
L2	.609	.540
K1	.608	.171
L3	.337	.770
L5	-.029	.716
L4	.410	.703

Extraction Method: Principal
Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.349	53.486	53.486	5.349	53.486	53.486	3.950	39.497	39.497
2	1.097	10.973	64.458	1.097	10.973	64.458	2.496	24.961	64.458
3	.900	8.999	73.458						
4	.690	6.897	80.355						
5	.550	5.498	85.853						
6	.450	4.499	90.352						
7	.332	3.316	93.668						
8	.270	2.696	96.364						
9	.200	1.995	98.359						
10	.164	1.641	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
K3	.836	-.160
K4	.830	-.188
L1	.823	.000
L2	.800	.169
L4	.736	.321
K2	.735	-.078
K6	.710	-.387
L3	.706	.454
K5	.655	-.435
L5	.360	.594

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
K6	.804	.090
K4	.788	.322
K5	.786	.020
K3	.777	.348
L1	.674	.472
K2	.647	.358
L3	.318	.777
L5	-.046	.693
L4	.419	.685
L2	.558	.598

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.819	.574
2	-.574	.819

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.746	.666
2	-.666	.746

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.

Reliability

الثقافة الاخلاقية Scale:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	6

Item

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Item-Mean Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	9.97	16.773	.756	.853
L2	9.83	16.318	.770	.850
L3	9.51	17.058	.675	.866
L4	9.50	17.575	.658	.868
K2	9.79	18.053	.651	.870
K4	9.39	16.289	.668	.869

Factor Analysis

التحليل العائلي الاستكشافي للمتغير التابع السلوك الابداعي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.831
Approx. Chi-Square	2235.601
Bartlett's Test of Sphericity	df 253
	Sig. .000

Correlation Matrix

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	M1	M2	M3	M4	M5	M6	N1	N2	N3	N4	N5	N6	X1	X2	X3	X4	X5
F1		.000	.000	.000	.000	.000	.326	.051	.009	.017	.026	.043	.038	.092	.082	.001	.013	.000	.006	.000	.000	.044	.003
F2	.000		.000	.000	.000	.000	.234	.345	.197	.095	.332	.176	.312	.472	.403	.039	.011	.011	.001	.000	.001	.072	.005
F3	.000	.000		.000	.000	.000	.097	.036	.098	.313	.346	.468	.368	.300	.263	.123	.000	.048	.002	.020	.005	.236	.051
F4	.000	.000	.000		.000	.000	.076	.219	.047	.111	.281	.241	.360	.435	.420	.003	.098	.010	.003	.002	.000	.069	.006
F5	.000	.000	.000	.000		.000	.143	.275	.416	.311	.222	.257	.083	.343	.236	.083	.000	.030	.018	.011	.001	.023	.021
F6	.000	.000	.000	.000	.000		.006	.465	.472	.232	.455	.241	.421	.490	.367	.292	.074	.022	.002	.002	.003	.005	.000
M1	.326	.234	.097	.076	.143	.006		.397	.026	.003	.007	.003	.001	.006	.004	.037	.375	.200	.005	.130	.222	.068	.001
M2	.051	.345	.036	.219	.275	.465	.397		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.165	.111	.232	.277	.349	.236	.162
M3	.009	.197	.098	.047	.416	.472	.026	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.167	.044	.391	.241	.210	.129	.470
M4	.017	.095	.313	.111	.311	.232	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.195	.045	.361	.203	.416	.217	.475
M5	.026	.332	.346	.281	.222	.455	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.325	.065	.495	.377	.090	.419	.324
M6	.043	.176	.468	.241	.257	.241	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.441	.038	.493	.499	.117	.300	.338
N1	.038	.312	.368	.360	.083	.421	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.445	.034	.311	.438	.186	.157	.457
N2	.092	.472	.300	.435	.343	.490	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.315	.072	.286	.378	.112	.217	.490
N3	.082	.403	.263	.420	.236	.367	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.499	.015	.346	.481	.140	.170	.355
N4	.001	.039	.123	.003	.083	.292	.037	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.123	.002	.118	.214	.008	.476	.415
N5	.013	.011	.000	.098	.000	.074	.375	.165	.167	.195	.325	.441	.445	.315	.499	.123		.000	.002	.001	.000	.005	.025
N6	.000	.011	.048	.010	.030	.022	.200	.111	.044	.045	.065	.038	.034	.072	.015	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000
X1	.006	.001	.002	.003	.018	.002	.005	.232	.391	.361	.495	.493	.311	.286	.346	.118	.002	.000		.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.020	.002	.011	.002	.130	.277	.241	.203	.377	.499	.438	.378	.481	.214	.001	.000	.000		.000	.000	.000
X3	.000	.001	.005	.000	.001	.003	.222	.349	.210	.416	.090	.117	.186	.112	.140	.008	.000	.000	.000	.000		.000	.000
X4	.044	.072	.236	.069	.023	.005	.068	.236	.129	.217	.419	.300	.157	.217	.170	.476	.005	.000	.000	.000	.000		.000
X5	.003	.005	.051	.006	.021	.000	.001	.162	.470	.475	.324	.338	.457	.490	.355	.415	.025	.000	.000	.000	.000	.000	

Sig.
(1-
tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.568
F2	1.000	.749
F3	1.000	.601
F4	1.000	.774
F5	1.000	.758
F6	1.000	.682
M1	1.000	.539
M2	1.000	.612
M3	1.000	.576
M4	1.000	.834
M5	1.000	.870
M6	1.000	.817
N1	1.000	.803
N2	1.000	.815
N3	1.000	.818
N4	1.000	.648
N5	1.000	.539
N6	1.000	.686
X1	1.000	.739
X2	1.000	.777
X3	1.000	.759
X4	1.000	.446
X5	1.000	.678

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.978	30.339	30.339	6.978	30.339	30.339	6.790	29.520	29.520
2	5.276	22.941	53.280	5.276	22.941	53.280	4.014	17.451	46.971
3	2.521	10.959	64.239	2.521	10.959	64.239	3.925	17.063	64.034
4	1.314	5.715	69.954	1.314	5.715	69.954	1.362	5.920	69.954
5	.935	4.065	74.019						
6	.829	3.605	77.624						
7	.678	2.947	80.571						
8	.606	2.635	83.206						
9	.546	2.372	85.578						
10	.480	2.086	87.663						
11	.439	1.908	89.571						
12	.414	1.801	91.372						
13	.348	1.512	92.884						
14	.266	1.158	94.042						
15	.253	1.101	95.143						
16	.203	.882	96.025						
17	.196	.854	96.879						
18	.175	.759	97.637						
19	.147	.637	98.275						
20	.123	.537	98.811						
21	.106	.463	99.274						
22	.098	.425	99.699						
23	.069	.301	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
M5	.886	-.293	.008	-.010
M6	.864	-.255	.028	.074
M4	.861	-.277	-.064	.104
N2	.860	-.269	.057	-.024
N3	.853	-.287	.090	.001
N1	.842	-.288	.095	.050
N4	.778	-.071	-.052	-.187
M2	.726	-.260	-.080	-.104
M3	.720	-.210	-.114	-.029
X2	.182	.704	.498	-.008
F5	.148	.676	-.528	-.010
X3	.308	.667	.445	-.148
X1	.212	.657	.493	.138

F2	.276	.656	-.493	-.023
F4	.282	.641	-.523	.099
F6	.205	.619	-.376	.339
X5	.158	.604	.409	.349
F3	.220	.558	-.476	-.121
F1	.384	.548	-.293	-.184
N6	.355	.505	.406	-.374
X4	.182	.447	.418	.196
M1	.308	.112	.070	.653
N5	.106	.445	.154	-.553

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

a. 4 components extracted.

\Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
M5	.932	.004	.011	-.033
N2	.901	-.021	.054	-.012
N3	.900	-.057	.067	-.037
M4	.898	.061	-.022	-.150
M6	.895	.012	.055	-.111
N1	.887	-.063	.073	-.085
M2	.775	.049	-.076	.059
N4	.767	.168	.070	.162
M3	.749	.106	-.060	-.012
F4	.054	.865	.126	-.079
F5	-.080	.860	.103	.035
F2	.048	.851	.142	.046
F3	.032	.760	.065	.135
F6	-.023	.732	.226	-.307
F1	.195	.663	.218	.208
X2	-.051	.168	.857	.112
X1	-.014	.148	.846	-.038
X3	.087	.207	.807	.241

X5	-.059	.161	.763	-.259
N6	.193	.134	.657	.446
X4	.021	.052	.654	-.122
M1	.225	.105	.268	-.637
N5	-.016	.211	.362	.603

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.946	.233	.225	-.017
2	-.321	.674	.658	.099
3	.006	-.701	.709	.075
4	-.047	.010	.116	-.992

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.837	
Approx. Chi-Square	2176.793	
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	.000

Correlation Matrix

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	M1	M2	M3	M4	M5	M6	N1	N2	N3	N4	N5	N6	X1	X2	X3	X5
F1		.000	.000	.000	.000	.000	.326	.051	.009	.017	.026	.043	.038	.092	.082	.001	.013	.000	.006	.000	.000	.003
F2	.000		.000	.000	.000	.000	.234	.345	.197	.095	.332	.176	.312	.472	.403	.039	.011	.011	.001	.000	.001	.005
F3	.000	.000		.000	.000	.000	.097	.036	.098	.313	.346	.468	.368	.300	.263	.123	.000	.048	.002	.020	.005	.051
F4	.000	.000	.000		.000	.000	.076	.219	.047	.111	.281	.241	.360	.435	.420	.003	.098	.010	.003	.002	.000	.006
F5	.000	.000	.000	.000		.000	.143	.275	.416	.311	.222	.257	.083	.343	.236	.083	.000	.030	.018	.011	.001	.021
F6	.000	.000	.000	.000	.000		.006	.465	.472	.232	.455	.241	.421	.490	.367	.292	.074	.022	.002	.002	.003	.000
M1	.326	.234	.097	.076	.143	.006		.397	.026	.003	.007	.003	.001	.006	.004	.037	.375	.200	.005	.130	.222	.001
M2	.051	.345	.036	.219	.275	.465	.397		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.165	.111	.232	.277	.349	.162
M3	.009	.197	.098	.047	.416	.472	.026	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.167	.044	.391	.241	.210	.470
M4	.017	.095	.313	.111	.311	.232	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.195	.045	.361	.203	.416	.475
M5	.026	.332	.346	.281	.222	.455	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.325	.065	.495	.377	.090	.324
M6	.043	.176	.468	.241	.257	.241	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.441	.038	.493	.499	.117	.338
N1	.038	.312	.368	.360	.083	.421	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.445	.034	.311	.438	.186	.457
N2	.092	.472	.300	.435	.343	.490	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.315	.072	.286	.378	.112	.490
N3	.082	.403	.263	.420	.236	.367	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.499	.015	.346	.481	.140	.355
N4	.001	.039	.123	.003	.083	.292	.037	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.123	.002	.118	.214	.008	.415
N5	.013	.011	.000	.098	.000	.074	.375	.165	.167	.195	.325	.441	.445	.315	.499	.123		.000	.002	.001	.000	.025
N6	.000	.011	.048	.010	.030	.022	.200	.111	.044	.045	.065	.038	.034	.072	.015	.002	.000		.000	.000	.000	.000
X1	.006	.001	.002	.003	.018	.002	.005	.232	.391	.361	.495	.493	.311	.286	.346	.118	.002	.000		.000	.000	.000
X2	.000	.000	.020	.002	.011	.002	.130	.277	.241	.203	.377	.499	.438	.378	.481	.214	.001	.000	.000		.000	.000
X3	.000	.001	.005	.000	.001	.003	.222	.349	.210	.416	.090	.117	.186	.112	.140	.008	.000	.000	.000	.000		.000
X5	.003	.005	.051	.006	.021	.000	.001	.162	.470	.475	.324	.338	.457	.490	.355	.415	.025	.000	.000	.000	.000	

Sig. (1-tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.564
F2	1.000	.748
F3	1.000	.599
F4	1.000	.773
F5	1.000	.764
F6	1.000	.675
M1	1.000	.574
M2	1.000	.623
M3	1.000	.571
M4	1.000	.833
M5	1.000	.870
M6	1.000	.817
N1	1.000	.802
N2	1.000	.815
N3	1.000	.818
N4	1.000	.642
N5	1.000	.549
N6	1.000	.695
X1	1.000	.731
X2	1.000	.799
X3	1.000	.774
X5	1.000	.703

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.952	31.599	31.599	6.952	31.599	31.599	6.781	30.824	30.824
2	5.108	23.219	54.818	5.108	23.219	54.818	4.000	18.181	49.005
3	2.386	10.846	65.664	2.386	10.846	65.664	3.648	16.581	65.585
4	1.294	5.880	71.543	1.294	5.880	71.543	1.311	5.958	71.543
5	.933	4.241	75.784						
6	.679	3.089	78.873						
7	.633	2.878	81.751						
8	.605	2.748	84.499						
9	.520	2.365	86.864						
10	.448	2.035	88.899						
11	.414	1.883	90.782						
12	.353	1.606	92.388						
13	.273	1.240	93.628						
14	.260	1.181	94.809						
15	.203	.925	95.734						

16	.199	.902	96.636						
17	.192	.871	97.508						
18	.147	.666	98.174						
19	.124	.562	98.735						
20	.108	.490	99.225						
21	.098	.445	99.671						
22	.072	.329	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
M5	.896	-.258	.007	-.010
M6	.872	-.223	.025	.076
M4	.871	-.246	-.082	.089
N2	.868	-.241	.051	-.029
N3	.862	-.262	.079	-.005
N1	.850	-.264	.083	.047
N4	.783	-.031	-.022	-.168
M2	.735	-.235	-.099	-.134
M3	.731	-.167	-.089	-.001
F5	.127	.704	-.501	-.039
F2	.257	.693	-.449	-.030
X2	.150	.687	.550	.042
F4	.264	.678	-.485	.091
X3	.279	.658	.502	-.101

F6	.184	.639	-.362	.319
X1	.180	.633	.520	.168
F3	.205	.595	-.432	-.129
X5	.130	.586	.437	.390
F1	.368	.581	-.244	-.176
N6	.333	.506	.470	-.329
M1	.302	.117	.068	.681
N5	.088	.444	.195	-.553

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
M5	.932	.003	.014	.042
N2	.901	-.019	.052	.020
N3	.899	-.055	.059	.043
M4	.898	.064	-.048	.140
M6	.894	.010	.047	.125
N1	.886	-.062	.059	.095
M2	.778	.057	-.084	-.089
N4	.766	.162	.112	-.126
M3	.747	.096	-.032	.042
F5	-.079	.865	.095	-.037
F4	.052	.864	.119	.101
F2	.048	.850	.152	-.021
F3	.033	.759	.090	-.121
F6	-.026	.735	.174	.322
F1	.194	.660	.253	-.163
X2	-.057	.161	.877	.025
X3	.082	.201	.845	-.109
X1	-.020	.147	.828	.155
N6	.191	.127	.731	-.330
X5	-.066	.155	.730	.376
M1	.217	.097	.195	.692
N5	-.013	.214	.435	-.560

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.956	.215	.193	.052
2	-.288	.718	.634	-.020
3	-.001	-.662	.749	-.020
4	-.055	-.010	.017	.998

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

Scale: السلوك الريادي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M5	27.41	109.824	.910	.944
M4	27.51	111.171	.871	.946
N2	27.34	112.244	.873	.946
N3	27.38	110.591	.865	.946
M6	27.45	111.056	.866	.946
N1	27.57	109.344	.849	.947
M2	27.61	112.143	.719	.954
N4	27.54	114.782	.711	.954
M3	27.55	115.023	.692	.955

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=F4 F5 F2 F3 F6 F1  
/SCALE ('توليد الافكار') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability
Scale: الطلاقة وتوليد الافكار

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F4	9.24	9.587	.798	.853
F5	9.26	9.498	.779	.856
F2	9.34	9.628	.798	.854
F3	9.30	10.355	.636	.878
F6	9.23	9.567	.646	.879
F1	9.36	9.958	.594	.887

Reliability

Scale: التحليل الربط

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	125	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	125	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2	7.25	9.607	.776	.772
X3	7.30	9.791	.758	.778
X1	7.31	9.603	.746	.778
X4	7.21	9.182	.485	.861
N6	7.32	9.074	.571	.827

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التدريب الشامل	1.8600	.64841	125
التمكين	2.0704	.68921	125
نظم المزايا	2.1280	.71690	125
نظم الاجور والمرتبات	2.3680	.81850	125
تطوير الكفاءات	2.0900	.69445	125
الثقافة الاخلاقية	1.9008	.83844	125
السلوك الريادي	3.2676	1.21365	125
توليد الافكار	1.8573	.61809	125
التحليل والربط	1.8192	.75324	125

Correlations

	التدريب الشامل ل	التمكين	نظم التعويض ض1	نظم التعويض ض2	تطوير الكفاءات	الثقافة الاخلاقية	السلوك الريادي	توليد الافكار	التحليل والربط
Pearson Correlation	1	.543**	.425**	.339**	.510**	.261**	.025	.365**	.159
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.003	.783	.000	.077
N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Pearson Correlation	.543**	1	.364**	.468**	.492**	.459**	.036	.350**	.322**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.688	.000	.000
N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Pearson Correlation	.425**	.364**	1	.574**	.496**	.333**	.068	.267**	.096

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.448	.003	.287
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.339**	.468**	.574**	1	.492**	.432**	.077	.181*	.065
نظم الاجور والمرتببات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.394	.044	.470
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.510**	.492**	.496**	.492**	1	.578**	.066	.358**	.233**
تطوير الكفاءات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.468	.000	.009
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.261**	.459**	.333**	.432**	.578**	1	-.144	.161	.086
الثقافة الاخلاقية	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000		.108	.072	.339
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.025	.036	.068	.077	.066	-.144	1	.089	.079
السلوك الريادي	Sig. (2-tailed)	.783	.688	.448	.394	.468	.108		.326	.383
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.365**	.350**	.267**	.181*	.358**	.161	.089	1	.351**
توليد الافكار	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.044	.000	.072	.326		.000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
	Pearson Correlation	.159	.322**	.096	.065	.233**	.086	.079	.351**	1
التحليل والربط	Sig. (2-tailed)	.077	.000	.287	.470	.009	.339	.383	.000	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	التدريب الشامل ل	التمكين	نظم التعويد ض 1	نظم التعويض 2	تطوير الكفاءات	الثقافة الاخلاقية	السلوك الريادي	توليد الافكار	التحليل والربط
التدريب الشامل	1								
التمكين	.543**	1							
نظم المزايا	.425**	.364**	1						
نظم الاجور والمرتببات	.339**	.468**	.574**	1					
تطوير الكفاءات	.510**	.492**	.496**	.492**	1				
الثقافة الاخلاقية	.261**	.459**	.333**	.432**	.578**	1			
السلوك الريادي	.025	.036	.068	.077	.066	-.144	1		
اتوليد الافكار	.365**	.350**	.267**	.181*	.358**	.161	.089	1	
التحليل والربط	.159	.322**	.096	.065	.233**	.086	.079	.351**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا التدريب الشامل , نظم الاجور ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المرونة واستكشاف الفرص والتكيف مع المخاطر

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.088 ^a	.008	-.034	1.23403	.008	.188	5	119	.967

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا التدريب الشامل, نظم الاجور
b. Dependent Variable: السلوك الريادي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.429	5	.286	.188	.967 ^b
Residual	181.215	119	1.523		
Total	182.644	124			

a. Dependent Variable: السلوك الريادي
b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتببات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	2.934	.445		6.596	.000			
التدريب الشامل	-.043	.220	-.023	-.193	.847	.025	-.018	-.018
التمكين	-.010	.209	-.006	-.049	.961	.036	-.004	-.004
1 نظم المزايا	.055	.202	.032	.270	.788	.068	.025	.025
نظم الاجور	.073	.180	.049	.406	.685	.077	.037	.037
والمرتبات								
تطوير الكفاءات	.070	.210	.040	.331	.741	.066	.030	.030

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0478	3.6041	3.2676	.10735	125
Residual	-2.22754	1.91089	.00000	1.20889	125
Std. Predicted Value	-2.047	3.135	.000	1.000	125
Std. Residual	-1.805	1.549	.000	.980	125

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظام التعويض 1, التدريب الشامل , نظام التعويض 2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الطلاقة توليد الافكار

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.445 ^a	.198	.165	.56489	.198	5.891	5	119	.000

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين , نظام التعويض 1, التدريب الشامل , نظام التعويض 2

b. Dependent Variable: الطلاقة توليد الافكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.399	5	1.880	5.891	.000 ^b
	Residual	37.973	119	.319		
	Total	47.372	124			

a. توليد الافكار. Dependent Variable:
b. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتببات. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	.889	.204		4.367	.000			
	التدريب الشامل	.155	.101	.163	1.541	.126	.365	.140	.126
	التمكين	.165	.096	.184	1.727	.087	.350	.156	.142
	نظم المزايا	.087	.093	.101	.941	.348	.267	.086	.077
	نظم الاجور	-.085	.082	-.112	-1.029	.306	.181	-.094	-.084
	تطوير الكفاءات	.169	.096	.189	1.754	.082	.358	.159	.144

a. توليد الافكار. Dependent Variable:

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	الطلاقة توليد الافكار	Predicted Value	Residual
70	4.239	4.67	2.2720	2.39471
88	3.338	4.33	2.4475	1.88584

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3251	2.8586	1.8573	.27532	125
Residual	-1.33908	2.39471	.00000	.55338	125
Std. Predicted Value	-1.933	3.637	.000	1.000	125
Std. Residual	-2.371	4.239	.000	.980	125

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , نظم الاجور , التدريب الشامل , التمكين , نظم المزايا ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: توليد الافكار

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.406 ^a	.165	.129	.48620	.165	4.624	5	117	.001

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, نظم الاجور والمرتببات, التدريب الشامل, التمكين, نظم المزايا
b. Dependent Variable: توليد الافكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.465	5	1.093	4.624	.001 ^b
	Residual	27.657	117	.236		
	Total	33.122	122			

a. Dependent Variable: توليد الافكار
b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, نظم الاجور والمرتببات, التدريب الشامل, التمكين, نظم المزايا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	1.087	.178		6.094	.000			
التدريب الشامل	.052	.088	.063	.590	.556	.278	.054	.050
التمكين	.145	.082	.191	1.766	.080	.324	.161	.149
1 نظم المزاي	.009	.083	.012	.111	.912	.199	.010	.009
نظم الاجور والمرتببات	-.042	.072	-.066	-5.89	.557	.176	-.054	-.050
تطوير الكفاءات	.199	.084	.263	2.375	.019	.360	.214	.201

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	الطلاقة توليد الافكار	Predicted Value	Residual
109	3.213	3.33	1.7714	1.56195

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4500	2.5139	1.8144	.21165	123
Residual	-1.20427	1.56195	.00000	.47613	123
Std. Predicted Value	-1.722	3.305	.000	1.000	123
Std. Residual	-2.477	3.213	.000	.979	123

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتبات	.	Enter

a. Dependent Variable: توليد الافكار

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.428 ^a	.183	.148	.46566	.183	5.204	5	116	.000

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتبات

Dependent Variable: توليد الافكار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.642	5	1.128	5.204	.000 ^b
Residual	25.154	116	.217		
Total	30.796	121			

Dependent Variable: توليد الافكار

Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتبات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	1.038	.171		6.056	.000			
1 التدريب الشامل	.042	.085	.053	.502	.617	.288	.047	.042
التمكين	.156	.079	.212	1.970	.051	.354	.180	.165
نظم المزايا	.011	.079	.016	.145	.885	.222	.013	.012
نظم الاجور والمرتبات	-.020	.069	-.032	-.287	.775	.215	-.027	-.024
تطوير الكفاءات	.187	.080	.255	2.324	.022	.377	.211	.195

Dependent Variable: توليد الافكار

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4143	2.4913	1.8019	.21594	122
Residual	-1.19808	1.28204	.00000	.45594	122
Std. Predicted Value	-1.795	3.192	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.573	2.753	.000	.979	122

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور والمرتببات	.	Enter

a. التحليل والربط

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.411 ^a	.169	.133	.65447	.169	4.723	5	116	.001

a. Predictors: (Constant), التحليل الربط

b. Dependent Variable: التحليل الربط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.114	5	2.023	4.723	.001 ^b
	Residual	49.686	116	.428		
	Total	59.800	121			

a. Dependent Variable: التحليل الربط

b. Predictors: (Constant), التحليل الربط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
(Constant)	.975	.241		4.048	.000				
1	التدريب الشامل	-.066	.119	-.059	-.554	.581	.192	-.051	-.047
	التمكين	.405	.111	.396	3.653	.000	.386	.321	.309
	نظام المزايا	.039	.111	.039	.351	.726	.146	.033	.030
	نظم الاجور	-.120	.097	-.139	-1.232	.220	.117	-.114	-.104
	تطوير الكفاءات	.149	.113	.147	1.323	.188	.261	.122	.112

a. Dependent Variable: التحليل الربط

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	التحليل الربط	Predicted Value	Residual
94	4.223	5.00	2.2361	2.76395
101	3.871	4.00	1.4667	2.53332

a. Dependent Variable: التحليل الربط

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2114	2.5604	1.7984	.28911	122
Residual	-1.33052	2.76395	.00000	.64080	122
Std. Predicted Value	-2.030	2.636	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.033	4.223	.000	.979	122

a. التحليل والربط a. Dependent Variable:

3-1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات, نظم الاجور, التدريبي الشامل, التمكين, نظم المزايا	.	Enter

a. التحليل والربط a. Dependent Variable:
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.469 ^a	.220	.185	.55170	.220	6.413	5	114	.000

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, نظم الاجور, التدريبات الشامل, التمكين, نظم المزايا

b. التحليل الربط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.760	5	1.952	6.413	.000 ^b
	Residual	34.698	114	.304		
	Total	44.459	119			

a. التحليل الربط

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, نظم الاجور, التدريبات الشامل, التمكين, نظم المزايا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.865	.204		4.244	.000			
التدريب الشامل	-.015	.102	-.016	-.148	.883	.263	-.014	-.012
1 التمكين	.304	.099	.339	3.059	.003	.420	.275	.253
نظم المزايا	-.043	.095	-.051	-.457	.649	.161	-.043	-.038
نظام الاجور	-.049	.083	-.066	-.595	.553	.188	-.056	-.049
تطوير الكفاءات	.239	.097	.270	2.464	.015	.379	.225	.204

a. Dependent Variable: التحليل والربط

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1442	2.5588	1.7533	.28639	120
Residual	-1.20100	1.53035	.00000	.53998	120
Std. Predicted Value	-2.127	2.813	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.177	2.774	.000	.979	120

a. Dependent Variable: التحليل والربط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور	.	Enter
2	الثقافة الاخلاقية ^b	.	Enter
3	meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.088 ^a	.008	-.034	1.23403	.008	.188	5	119	.967
2	.262 ^b	.069	.022	1.20052	.061	7.734	1	118	.006
3	.295 ^c	.087	-.002	1.21484	.018	.447	5	113	.815

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية
c. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية
d. Dependent Variable: السلوك الريادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.429	5	.286	.188	.967 ^b
	Residual	181.215	119	1.523		
	Total	182.644	124			
2	Regression	12.576	6	2.096	1.454	.200 ^c
	Residual	170.068	118	1.441		
	Total	182.644	124			
3	Regression	15.875	11	1.443	.978	.471 ^d
	Residual	166.770	113	1.476		
	Total	182.644	124			

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور والمرتبآت
c. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية
d. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية, meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	2.934	.445		6.596	.000			
	التدريب الشامل	-.043	.220	-.023	-.193	.847	.025	-.018	-.018
	التمكين	-.010	.209	-.006	-.049	.961	.036	-.004	-.004
	نظم المزايا	.055	.202	.032	.270	.788	.068	.025	.025
	نظم الاجور	.073	.180	.049	.406	.685	.077	.037	.037
	تطوير الكفاءات	.070	.210	.040	.331	.741	.066	.030	.030
2	(Constant)	2.998	.433		6.920	.000			
	التدريب الشامل	-.139	.217	-.074	-.641	.523	.025	-.059	-.057
	التمكين	.131	.209	.074	.626	.532	.036	.058	.056
	نظم المزايا	.053	.197	.032	.272	.786	.068	.025	.024
	نظم الاجور	.139	.176	.094	.790	.431	.077	.072	.070
	تطوير الكفاءات	.332	.225	.190	1.475	.143	.066	.135	.131
3	(Constant)	2.716	1.152		2.358	.020			
	التدريب الشامل	-.568	.625	-.304	-.910	.365	.025	-.085	-.082
	التمكين	.361	.523	.205	.691	.491	.036	.065	.062
	نظم المزايا	.087	.573	.051	.151	.880	.068	.014	.014
	نظم الاجور	-.207	.458	-.140	-.452	.652	.077	-.042	-.041
	تطوير الكفاءات	.939	.579	.538	1.623	.107	.066	.151	.146
	الثقافة الاخلاقية	-.257	.642	-.178	-.401	.689	-.144	-.038	-.036

meanlk_x_a	.207	.288	.403	.719	.474	-.084	.067	.065
meanlk_x_b	-.113	.242	-.280	-.467	.642	-.090	-.044	-.042
meanlk_x_c1	-.025	.304	-.057	-.082	.935	-.075	-.008	-.007
meanlk_x_c2	.193	.222	.552	.867	.388	-.061	.081	.078
meanlk_x_d	-.328	.284	-.827	-1.157	.250	-.086	-.108	-.104

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

Model	E	Correlation			Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	الثقافة الاخلاقية	-.320 ^b	-2.781	.006	-.248	.596
	meanlk_x_a	-.380 ^b	-2.459	.015	-.221	.334
	meanlk_x_b	-.416 ^b	-2.688	.008	-.240	.331
	meanlk_x_c1	-.384 ^b	-2.602	.010	-.233	.364
	meanlk_x_c2	-.374 ^b	-2.434	.016	-.219	.339
	meanlk_x_d	-.460 ^b	-2.915	.004	-.259	.315
2	meanlk_x_a	.136 ^c	.320	.750	.030	.044
	meanlk_x_b	-.122 ^c	-.290	.773	-.027	.045
	meanlk_x_c1	.030 ^c	.066	.947	.006	.038
	meanlk_x_c2	.145 ^c	.351	.726	.032	.047
	meanlk_x_d	-.445 ^c	-.843	.401	-.078	.028

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

b. Predictors in the Model: (Constant), التطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور
c. Predictors in the Model: (Constant), التطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0732	4.2388	3.2676	.35780	125
Residual	-2.51991	1.72464	.00000	1.15971	125
Std. Predicted Value	-3.338	2.714	.000	1.000	125
Std. Residual	-2.074	1.420	.000	.955	125

a. Dependent Variable: السلوك الريادي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور	Enter
2	الثقافة الاخلاقية ^b	Enter
3	meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d ^b	Enter

a. Dependent Variable: توليد الافكار

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.445 ^a	.198	.165	.56489	.198	5.891	5	119	.000
2	.452 ^b	.205	.164	.56511	.006	.906	1	118	.343
3	.548 ^c	.300	.232	.54168	.096	3.086	5	113	.012

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين ,نظما المزايا ,التدريب الشامل ,نظم الاجور

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين ,نظم المزايا ,التدريب الشامل ,نظم الاجور ,الثقافة الاخلاقية

c. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين ,نظم المزايا ,التدريب الشامل ,نظم الاجور ,الثقافة الاخلاقية^d , meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d

d. Dependent Variable: توليد الافكار

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.399	5	1.880	5.891	.000 ^b
	Residual	37.973	119	.319		
	Total	47.372	124			
2	Regression	9.689	6	1.615	5.056	.000 ^c
	Residual	37.684	118	.319		
	Total	47.372	124			
3	Regression	14.217	11	1.292	4.405	.000 ^d
	Residual	33.156	113	.293		
	Total	47.372	124			

a. متوليد الافكار. Dependent Variable:

b. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور

c. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية

d. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية, meanlk_x_c2,

meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
(Constant)	.889	.204		4.367	.000				
1	التدريب الشامل	.155	.101	.163	1.541	.126	.365	.140	.126
	التمكين	.165	.096	.184	1.727	.087	.350	.156	.142

	نظم المزايا	.087	.093	.101	.941	.348	.267	.086	.077
	نظم الاجور	-.085	.082	-.112	-1.029	.306	.181	-.094	-.084
	تطوير الكفاءات	.169	.096	.189	1.754	.082	.358	.159	.144
	(Constant)	.900	.204		4.410	.000			
	التدريب الشامل	.140	.102	.147	1.368	.174	.365	.125	.112
	التمكين	.188	.099	.209	1.905	.059	.350	.173	.156
2	نظم المزايا	.087	.093	.101	.939	.350	.267	.086	.077
	نظما الاجور	-.074	.083	-.098	-.890	.375	.181	-.082	-.073
	تطوير الكفاءات	.211	.106	.237	1.991	.049	.358	.180	.163
	الثقافة الاخلاقية	-.075	.078	-.101	-.952	.343	.161	-.087	-.078
	(Constant)	-.581	.514		-1.132	.260			
	التدريب الشامل	.057	.279	.059	.203	.839	.365	.019	.016
	التمكين	.807	.233	.900	3.461	.001	.350	.310	.272
	نظم المزايا	.423	.256	.490	1.653	.101	.267	.154	.130
	نظم الاجور	-.204	.204	-.270	-.997	.321	.181	-.093	-.078
	تطوير الكفاءات	.103	.258	.116	.399	.691	.358	.038	.031
3	الثقافة الاخلاقية	.761	.286	1.033	2.658	.009	.161	.243	.209
	meanlk_x_a	.040	.128	.154	.313	.755	.268	.029	.025
	meanlk_x_b	-.295	.108	-1.441	-2.739	.007	.203	-.249	-.216
	meanlk_x_c1	-.182	.136	-.821	-1.342	.182	.200	-.125	-.106
	meanlk_x_c2	.070	.099	.396	.710	.479	.151	.067	.056
	meanlk_x_d	.026	.127	.127	.204	.839	.226	.019	.016

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
	الثقافة الاخلاقية	-.101 ^b	-.952	.343	-.087	.596
1	meanlk_x_a	-.238 ^b	-1.690	.094	-.154	.334
	meanlk_x_b	-.311 ^b	-2.218	.028	-.200	.331
	meanlk_x_c1	-.220 ^b	-1.633	.105	-.149	.364
	meanlk_x_c2	-.219 ^b	-1.563	.121	-.142	.339
	meanlk_x_d	-.219 ^b	-1.505	.135	-.137	.315
2	meanlk_x_a	-.853 ^c	-2.213	.029	-.200	.044
	meanlk_x_b	-1.375 ^c	-3.720	.000	-.325	.045
	meanlk_x_c1	-.945 ^c	-2.274	.025	-.206	.038
	meanlk_x_c2	-.685 ^c	-1.820	.071	-.166	.047
	meanlk_x_d	-.954 ^c	-1.983	.050	-.180	.028

a. الطلاق وتوليد الافكار Dependent Variable:

b. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب بالشامل, نظم الاجور Predictors in the Model: (Constant),

c. تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب بالشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية Predictors in the Model: (Constant),

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	توليد الافكار	Predicted Value	Residual
70	4.348	4.67	2.3114	2.35531
88	3.834	4.33	2.2566	2.07669

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0242	2.8267	1.8573	.33860	125
Residual	-1.04559	2.35531	.00000	.51709	125
Std. Predicted Value	-2.460	2.863	.000	1.000	125
Std. Residual	-1.930	4.348	.000	.955	125

a. Dependent Variable: توليد الافكار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , ننظم الاجور	.	Enter
2	الثقافة الاخلاقية ^b	.	Enter
3	meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحليل الربط

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.362 ^a	.131	.095	.71669	.131	3.594	5	119	.005
2	.379 ^b	.144	.100	.71447	.013	1.741	1	118	.190
3	.445 ^c	.198	.120	.70653	.054	1.533	5	113	.185

a. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور , الثقافة الاخلاقية

c. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات , التمكين , نظم المزايا , التدريب الشامل , نظم الاجور , الثقافة الاخلاقية^b, meanlk_x_c2, meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d

d. Dependent Variable: التحليل الربط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.230	5	1.846	3.594	.005 ^b
	Residual	61.124	119	.514		
	Total	70.354	124			
2	Regression	10.119	6	1.686	3.304	.005 ^c
	Residual	60.235	118	.510		
	Total	70.354	124			
3	Regression	13.946	11	1.268	2.540	.007 ^d
	Residual	56.408	113	.499		
	Total	70.354	124			

a. التحليل الربط

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور

c. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية

d. Predictors: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزاي, التدريب الشامل, نظم الاجور, الثقافة الاخلاقية, meanlk_x_c2,

meanlk_x_a, meanlk_x_b, meanlk_x_c1, meanlk_x_d

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	1.127	.258		4.363	.000			
	التدريب الشامل	-.075	.128	-.064	-.583	.561	.159	-.053	-.050
	التمكين	.378	.121	.346	3.118	.002	.322	.275	.266
	نظم المزايا	.006	.117	.006	.050	.961	.096	.005	.004
	نظم الاجور	-.150	.104	-.163	-1.440	.152	.065	-.131	-.123
	تطوير الكفاءات	.187	.122	.173	1.536	.127	.233	.139	.131
2	(Constant)	1.145	.258		4.441	.000			
	التدريب الشامل	-.102	.129	-.088	-.789	.432	.159	-.072	-.067
	التمكين	.418	.125	.383	3.355	.001	.322	.295	.286
	نظم المزايا	.006	.117	.005	.047	.963	.096	.004	.004
	نظم الاجور	-.132	.105	-.143	-1.253	.213	.065	-.115	-.107
	تطوير الكفاءات	.261	.134	.241	1.952	.053	.233	.177	.166
3	الثقافة الاخلاقية	-.131	.099	-.146	-1.320	.190	.086	-.121	-.112
	(Constant)	-.361	.670		-.539	.591			
	التدريب الشامل	-.211	.363	-.181	-.580	.563	.159	-.054	-.049
	التمكين	.854	.304	.781	2.808	.006	.322	.255	.237
	نظم المزايا	.164	.333	.156	.492	.623	.096	.046	.041
	نظم الاجور	-.053	.266	-.058	-.199	.843	.065	-.019	-.017
تطوير الكفاءات	.303	.337	.280	.901	.369	.233	.084	.076	
الثقافة الاخلاقية	.734	.374	.817	1.965	.052	.086	.182	.166	

meanlk_x_a	.044	.167	.138	.262	.794	.120	.025	.022
meanlk_x_b	-.205	.141	-.822	-1.460	.147	.157	-.136	-.123
meanlk_x_c1	-.088	.177	-.326	-.497	.620	.078	-.047	-.042
meanlk_x_c2	-.035	.129	-.160	-.269	.788	.049	-.025	-.023
meanlk_x_d	-.048	.165	-.196	-.292	.771	.128	-.027	-.025

a. التحليل الربط Dependent Variable:

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
	الثقافة الاخلاقية	-.146 ^b	-1.320	.190	-.121	.596
1	meanlk_x_a	-.260 ^b	-1.773	.079	-.161	.334
	meanlk_x_b	-.317 ^b	-2.166	.032	-.196	.331
	meanlk_x_c1	-.260 ^b	-1.854	.066	-.168	.364
	meanlk_x_c2	-.288 ^b	-1.987	.049	-.180	.339
	meanlk_x_d	-.279 ^b	-1.853	.066	-.168	.315
2	meanlk_x_a	-.598 ^c	-1.477	.142	-.135	.044
	meanlk_x_b	-1.004 ^c	-2.543	.012	-.229	.045
	meanlk_x_c1	-.807 ^c	-1.859	.066	-.169	.038
	meanlk_x_c2	-.791 ^c	-2.032	.044	-.185	.047
	meanlk_x_d	-.977 ^c	-1.957	.053	-.178	.028

a. التحليل الربط Dependent Variable:

b. Predictors in the Model: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور
 c. Predictors in the Model: (Constant), تطوير الكفاءات, التمكين, نظم المزايا, التدريب الشامل, نظم الاجور الثقافية الاخلاقية

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	التحليل الربط	Predicted Value	Residual
94	3.689	5.00	2.3935	2.60646
101	3.022	4.00	1.8645	2.13547
109	4.555	5.00	1.7821	3.21790

a. Dependent Variable: التحليل الربط

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9830	2.4993	1.8192	.33536	125
Residual	-1.39088	3.21790	.00000	.67447	125
Std. Predicted Value	-2.494	2.028	.000	1.000	125
Std. Residual	-1.969	4.555	.000	.955	125

a. Dependent Variable: التحليل الربط

