



**الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف شاري التجاري B.C.C بتشاد-أنجمينا في الفترة ما بين (٢٠١٥ - ٢٠٢٣م)**

إعداد

د. أحمد أوجلي عبد الواحد

مدرس إدارة الأعمال

جامعة أنجمينا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

[Abouamar1976@gmail.com](mailto:Abouamar1976@gmail.com)

د. علي يحيى قجة

مدرس إدارة الأعمال

قسم الإدارة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

جامعة آدم بركة بأبشة

[aliyahyagoudja@gmail.com](mailto:aliyahyagoudja@gmail.com)

د. محمد النور آدم أحمد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

قسم الإدارة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة آدم بركة بأبشة

[Mahamatannour2@yahoo.fr](mailto:Mahamatannour2@yahoo.fr)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

قجة، علي يحيى؛ عبد الواحد، أحمد أوجلي؛ أحمد، محمد النور آدم. (٢٠٢٥). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف شاري التجاري B.C.C بتشاد-أنجمينا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢)٣، ٣٣١-٣٥٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

## الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

### والإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف شاري التجاري B.C.C بتشاد-أنجينا في

الفترة ما بين (٢٠١٥-٢٠٢٣م)

د. علي يحيى قجة؛ د. أحمد أوجلي عبد الواحد؛ د. محمد النور آدم أحمد

#### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري من خلال اختبار الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في مصرف شاري التجاري- تشاد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت صياغة أربع فرضيات، واعتمد الباحثون على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٨٢)، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لمجمع البيانات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، بما فيها برنامج (SPSS) و(AMOS)، واختبار أساليب نمذجة المعادلة البينية SEM، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفروض، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وبينت نتائج التحليل أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة ونسبته مرتفعة، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بين العاملين والاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي.

#### (١) مقدمة

شهد العصر الحالي الكثير من المستجدات والمتغيرات في كافة الأصعدة، اقتصاديا وسياديا وثقافيا واجتماعيا وحتى تجاريا، فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته مؤسسات العصر الراهن فرض ذاته على المؤسسات التماشي معه بكل مستلزماته، إذ أن الالتزام التنظيمي العاملين كواحد من الأسس التي تعمل على أساسها المؤسسات من الحفاظ على العاملين فيها الذين اعتادوا ونمت أفكارهم وازدادت مهاراتهم الفكرية والإبداعية وانسجمت أفكارهم مع زملاء العمل، لأن الالتزام يساعد في توليد الأفكار الجيدة، وتصيد الفرص وابتكار الأفكار القابلة للتطبيق، وكان يُنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد العوامل الأساسية أو ابرزها التي تسهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم على الإبداع الإداري ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الإداري غير واضحة تمامًا في القطاعات المصرفية، حيث تتأثر بعدة عوامل وسيطة يمكن أن تعزز أو تعرقل هذه العلاقة، وأفادت الكثير من الدراسات بأن الالتزام يساعد بشكل إيجابي في الإبداع الإداري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتماشيا مع متغيرات العصر، تركز المؤسسات على عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية للتنبؤ بالطرق الحديثة وتحسين عملياتها التجارية (محبوب، ٢٠٢٤م، ص ٢)، ويعد القطاع المصرفي في تشاد من أهم القطاعات الخدمية التي تؤثر في البيئة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بحيث تلبى حاجاتهم وتشبع رغباتهم وفق أهداف

طويلة الأمد، وعلى غرار ذلك، أصبح الالتزام التنظيمي أحد هذه العوامل الوسيطة المهمة، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء والارتباط بمنظماتهم يكونون أكثر ميلاً للمشاركة في سلوكيات إبداعية، نظرًا لارتفاع مستوى الحافز الداخلي لديهم. ومع ذلك، لم تحظ هذه الفرضية بالقدر الكافي من البحث التجريبي، مما يفتح المجال لدراسة دور الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

ولتحقيق هذا الهدف المنشود لا بد من وجود موارد بشرية تتصف بالكفاءة من أجل الحصول على إنتاجية عالية في بيئة العمل، من خلال السعي نحو تحسين مستوى الخدمات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذا المجال وتحقيق الولاء.

وتجيء هذه الدراسة بالتركيز على مصرف شاري التجاري باعتباره واحدا من أبرز المصارف التجارية العاملة في جمهورية تشاد، حيث أنه يتمتع بمكانة مرموقة من خلال الخدمات المصرفية التي يقوم بها وتعزز بيئة الاستثمار في تشاد.

## (٢) مشكلة الدراسة

إن المتغيرات السائدة حاليا في كل المجالات بما فيها القطاع المصرفي، حثمت على المسؤولين القيام بما هو مطلوب حول هذه المستجدات، إذ أن المصارف تعتبر من أهم المنشآت الخدمية في المجتمعات، وتتطلب وجود كادر بشري مؤهل ومدرب يتماشى مع هذه المتغيرات المتلاحقة، ونتيجة لعدم توفر الكادر البشري بالشكل المطلوب دفع العديد من المؤسسات بما فيهم مصرف شاري التجاري للبحث عن أساليب وتحديث لممارسة إدارة الموارد البشرية للتأقلم مع كافة المتغيرات إقليميا ومحليا، من أجل تحقيق مستوى أعلى من الإتقان والإبداع الإداري، ومن خلال الملاحظات والاستطلاعات لأراء بعض العاملين في مصرف شاري التجاري، حيث تركزت حول مدى وجود اهتمام وتوجهات بممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المصرف، لأن الدراسات أوضحت بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التدريب، وتخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على تبني سلوكيات إبداعية. حيث لمس الباحثون أنه لا يوجد الوعي الكافي من قبل العاملين في المصرف للعلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري وعدم القدرة على إيجاد نقطة التقاء بين تلك المتغيرات، بحيث لمس الباحثون أيضا أن كل وحدة من تلك الوحدات المشمولة بمتغيرات الدراسة تعمل بمفردها بمعزل عن الأخرى ومن الضروري الاهتمام بدراسة هذا، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين للباحثين ضعف واضح فيما يتعلق بأبعاد الإبداع الإداري، والذي يُرجع سببه إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق العمال وكثرة عدد العملاء وطول ساعات العمل (سلامة: ٢٠١٨م) وبالرغم من الجهود المبذولة قبل إدارة المصرف، والتي كانت تدعو إلى الالتزام بضوابط العمل والاعتناء به فيما يتعلق بتحقيق الأهداف ومن ثم الوصول إلى الإبداع الإداري وذلك من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة عالميا وتحقيق الرضا والولاء من قبل العملاء، والالتزام التنظيمي لمنع الدوران والتقلبات للعاملين (من- إلى) وقد شكل ذلك دافعا للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري، واختبار

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في مصرف شاري التجاري، وبمراجعة الدراسات السابقة، فإن عدد قليل منها تناول التأثير المباشر للثقة التنظيمية، ومن أجل سدّ الفجوات التي جاءت في العديد من الدراسات في مجتمعات مختلفة عربية وغيرها تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري يتوسط بعض المتغيرات الأخرى، ويلاحظ أن معظم الدراسات أجريت في بيئات أجنبية، لذلك لا بد من سد هذه الفجوة والتعرف إلى مدى تبني القطاع المصرفي في تشاد، لا سيما مصرف شاري التجاري لهذه المتغيرات الثلاث، ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يسهم الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، في مصرف شاري التجاري (B.C.C) بتشاد- أنجينا.

ويتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية: -

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مصرف شاري التجاري؟

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في مصرف شاري التجاري؟

- ما أثر الإبداع الإداري على الالتزام التنظيمي في مصرف شاري التجاري؟

- هل الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مصرف شاري التجاري؟

### (٣) أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى الآتي:

١. إبراز العلاقة بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين في مصرف شاري التجاري.
٢. تقديم دراسة نظرية وميدانية لبيان أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداع الإداري، إذ تكون الدراسة كركيزة لدراسات أخرى لاحقة.
٣. تسهم في تحقيق هدف العمل وتحليل مدى قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة كمصدر.
٤. الوقوف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي معرفية كركيزة مهمة في عصر التقدم العلمي والتقني.
٥. تسهم في الاستفادة من هذه العلاقة في تعزيز نجاح المصرف بالعمل في بيئة تنافسية.

### (٣) أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

### (١-٣) الأهمية العلمية

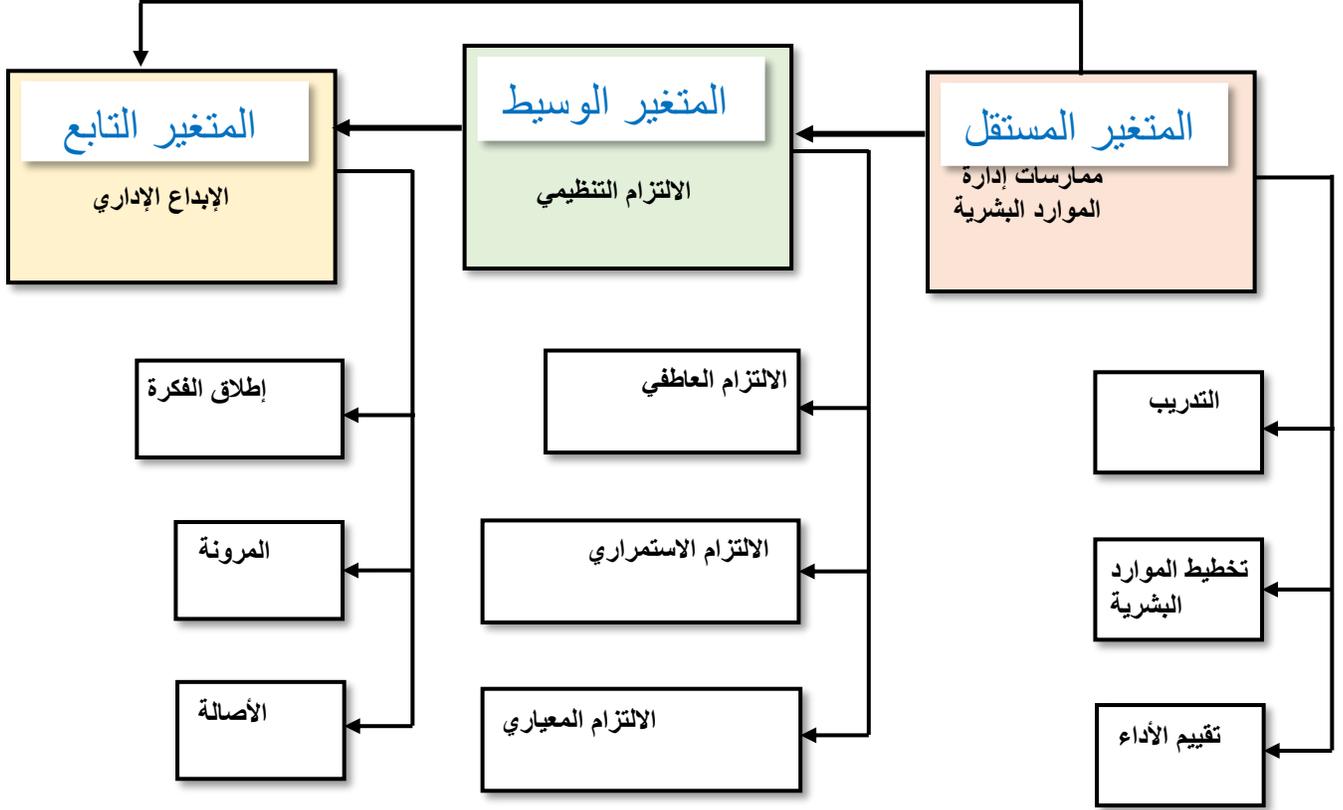
١. ربط ثلاث متغيرات، حيث أن معظم الدراسات السابقة لم تناولها بصفة مجتمعة.
٢. تُقدم الدراسة رؤية فكرية عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداعي الإداري من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في مصرف شاري التجاري.
٣. غالبية الدراسات السابقة تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيئات عمل مختلفة سياسياً واجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة التشادية بشكل عام، ولذلك جاءت أهمية هذه الدراسة من تطبيقها على البيئة التشادية وفي مؤسسة مالية كمصرف شاري التجاري.
٤. بيئة العمل الحالية تفرض على البنوك على اختلاف أنواعها، تحديد أولوياتها التنافسية، وقدرتها على استخدام ممارسة إدارة الموارد البشرية، يمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
٥. إن ما تظهر من استنتاجات بحثية ستجعل المصرف أمام فلسفة فكرية تمكنه من تعزيز اعتمادها على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٦. تتضح الأهمية من خلال متطلبات محل الدراسة الحالية والمستقبلي، إذ تتوجه بشكل مباشر نحو العمل بما تمتلكه من قدرات معرفية متمثلة بالتفكير الإبداعي واتخاذ القرار.

### (٢-٣) الأهمية العملية

١. تقديم الأساس النظري الذي من الممكن أن يستند إليه المصرف محل الدراسة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري والالتزام التنظيمي.
٢. تفيد الدراسة ما تخرج به من النتائج أصحاب القرار في مصرف شاري التجاري والاستفادة منها في تطوير الإبداع الإداري.
٣. طبيعة المتغيرات الثلاث المدروسة والذي تمثل أبعادا مهمة من الدراسات في الوقت الراهن، لأن الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي عوامل مهمة في فاعلية ونجاح المنظمات التي لها دور مهم في المجتمع؟

### (٤) نموذج الدراسة

يتكون أنموذج الدراسة من ثلاث من المتغيرات  
المتغير المستقل: ممارسة إدارة الموارد البشرية وأبعاده المتمثلة في (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء).  
والمتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (العاطفي، المستمر، المعياري).  
والمتغير التابع: الإبداع الإداري وأبعاده المتمثلة في (إطلاق الفكرة، المرونة، الأصالة).



نموذج الدراسة من أعداد الباحثون.

### (٥) فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات الآتية بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، ومن أنموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) كما يأتي:

١. يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري بمصرف شاري التجاري.
٢. يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بمصرف شاري التجاري.
٣. يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي للعاملين والإبداع الإداري بمصرف شاري التجاري.
٤. يتوسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري بمصرف شاري التجاري؟

### (٦) الدراسات السابقة

دراسة (محبوب، ٢٠٢٤م) هدفت الدراسة إلى قياس علاقة ممارسة إدارة الموارد البشرية وفقاً لإطار (AMO) والأداء الإبداعي والدور الوسيط لمشاركة المعرفة للعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بمحاظفة ينبع-السعودية، وتم اختبار العلاقات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM وتوصلت إلى نتائج منها: وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على مشاركة المعرفة والأداء الإبداعي بأبعاده.

**دراسة (الحسناوي)** هدف البحث إلى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير المستقل، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع، الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به الإقتدار المعرفي وقد تمثلت عينة البحث في المنظمة المبحوثة والتي تمثلت بالكادر التدريسي في كلية الزراعة/ جامعة كربلاء والبالغه (45) مستجيباً بواسطة إستمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، وبعد جمع وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها معامل الارتباط والإنحدار الخطي المتعدد فقد تم الحصول على مجموعة من النتائج منها: إن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال اعتماد العمل الأخضر.

**دراسة البحيري (٢٠٢٣م)** استهدف البحث بناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، مع توسيط طبيعة القيادة الموقفية لفهم طبيعة هذا الدور. كما استهدف هذا البحث أيضاً التوصل لمجموعة من التوصيات المفيدة للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر والتي تساعدهم في توضيح طرق التعامل الأنسب مع الأنماط المختلفة من الأزمات والتي تجابههم أثناء الممارسة اليومية لأعمالهم.

**دراسة (Fatma Cherif، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين الوظيفي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، لأغراض هذه الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الكمي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطت إدارة الموارد البشرية ارتباطاً إيجابياً برضا الموظفين الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وُجد أن رضا الموظفين الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي. وقد ساهم المتغيران المستقلان إسهاماً فردياً كبيراً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

**دراسة (Aktar, F Pang، 2018م)** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين والدعم التنظيمي المتطور: أدلة من موظفي البنوك. وقد جمعت بيانات المسح من الموظفين الذين يعملون في مختلف البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش. واستخدمت هذه الدراسة عينة من ٣٧٦ موظفاً باستخدام أسلوب أخذ العينات العنقودية. وكشفت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التقدم الوظيفي والأمان الوظيفي والأداء، كانت مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بمشاركة الموظفين.

**دراسة (Alima Aktar, Pangi، 2018م)** هدف البحث إلى دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين بين موظفي البنوك في سياق اقتصاد ناشئ وهو بنغلاديش، وشملت بيانات المسح ٣٨٣ موظفاً من ٣٠ بنكا تجارياً خاصاً في بنغلاديش. ولتحليل البيانات، استُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة، وتوصل البحث إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التقدم الوظيفي، ومشاركة الموظفين، والأمان الوظيفي، وتقييم الأداء، والمكافآت والتقدير، والتدريب والتطوير، تُعد من المؤشرات المهمة لمشاركة الموظفين.

(دراسة شفاء كرو ٢٠١٦): هدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة وتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا، ولقد أصبحت الآن واحدة من أهم الوحدات التنظيمية في كافة المنظمات الحديثة، حيث تفيد في العديد من المجالات، ومنها: مواجهة ظروف المنافسة، إدارة المواهب، استيعاب وتطبيق الابتكارات التكنولوجية، تنظيم العمل وفقاً للوائح وأنظمة عمل محددة، التعامل مع المؤسسات الناقية، وضمان تجنب المنظمة من الوقوع في قضايا عمالية، والحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة التنظيمية، كما ينظر إليها الآن على أنها الحارس الأمين للثقافة، ولقيم، وللمبادئ التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحثون يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيانات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وسعى إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الإبداع الإداري، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة.

### (٧) الإطار النظري للدراسة

#### (٧-١) ممارسات إدارة الموارد البشرية

(٧-١-١) المفهوم: إن العنصر البشري هو أعلى من بقية الأصول التي تملكها الشركات أو المؤسسات، الاستثمارات جميعاً التي تسعى إليها، فهو هدف التنمية المنشودة ووسيلتها الأساسية المرجوة، إذ كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية مهما تعاضت تصبح كماً قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر التدريب والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها، في الأماكن المخصصة للعمل (بوحنية قوي، ٢٠٠٧م، ص ٥)، ومنذ بزوغ فجر العولمة (Globalization) في العقود الأخيرة اتجه العالم اتجاهاً متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة ومتمتعة بمؤهلات علمية ومستويات تدريب عال تتناغم مع الوظائف المخصصة، وهذا يعني أن هذا الاتجاه لن يكون لصالح قوة العمل ذات المؤهلات العادية، لأن الفرص ستكون قليلة جداً أمام قوة العمل غير الماهرة، وتأكيداً على ما سبق، فإن النظريات الحديثة قد ركزت على مفاهيم حديثة نسبياً مثل: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهندسة العمليات الإدارية "Reengineering" وإدارة المعرفة "Knowledge Management" وهذه تركز بالأساس على ضرورة إدارة المهارات والكفاءات البشرية وفق منظور استراتيجي مستقبلي يراعي القوة المتزايدة في تسارع الأحداث الداخلية والخارجية.

وقد اهتمت الكثير من البحوث والدراسات الإدارية بدراسة مدى تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية بمتغيرات مختلفة متناسقة أحياناً ومتباينة أحياناً، فتارة على الرضا الوظيفي ودوران العمل وتارة على تطوير ورفع المهارات المعرفية والتزام الموظفين وتمكينهم وتارة أخرى على تصورات وانطباعات الموظفين عن تلك الممارسات، لأن الاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو

الاقتصادي (البحيري، ٢٠٢٣م، ص ١٣)، إذ أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر (المغربي: ٢٠١٣م ص ٥)، وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أن الإنسان طاقة ذهنية في الأساس، ويعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس ويمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل، (عبد المحسن حاجي، ٢٠١٠، ص ١٤).

### (٧-١-٢) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

قد تعددت الاجتهادات الخاصة بتحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يلاحظ عند استعراض محاولات بعض الكتاب والباحثون بين تحديد هذه الأبعاد لتسيير المهام الإدارية، وينظر إلى هذه الأبعاد من عدة زوايا، نتيجة لاختلاف البيئات التي تتم الدراسة فيها، ومن خلال اطلاع الباحثون على الأدبيات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجد أن هناك تباين شاسع على هذه الأبعاد، فإن هذه الدراسة ستطرق لأهم هذه الأبعاد وأعماقها تم تناولها من طرف الكتاب والباحثون بين في هذا الميدان، والمتمثلة في التدريب، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، واعتمد الباحثون على هذه الأبعاد بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة وكما يلي مثل: (دراسة Aktar, F Pang، 2018م) و(دراسة Fatma Cherif، 2020) ودراسة (دراسة الحسنأوي).

### ١ / التدريب

يعد التدريب أحد أبرز الموضوعات في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو نوع من التعليم المستمر، الذي يتم وفق برنامج منظم ومخطط لتزويد العاملين بمعلومات وخبرات تتعلق بالجوانب التي تخصصوا فيها. وتوصيل المعلومات ومهارات الاتصال، وجميع الخبرات الثقافية والمهنية، وكل ما من تخصصه رفع مستوى عملية التعليم، وزيادة طاقات الإنتاجية. والتدريب لا يكن الاستغناء عنه مهما بلغت المحصلة الأكاديمية للعامل، لأنه يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة (زايد: ٢٠٠٣م، ص ٢٨٤)، إن الإعداد لدخول المهنة هو: الحلقة الأولى في سلسلة إعداد لا تنتهي، فحيث يوجد تغير ومطالب متجددة، سواء في المهن أو على مستوى المجتمع، فإن الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات أو التكيف معها أمر ضروري، ويجب أن يكون مستمرا. ولهذا فإن تدريب العاملين على الجديد باستمرار في مجال تخصصه، وعلى أحدث الطرائق والمهارات الأدائية المتجددة، هو ما تعمل على تكامل تمكين المعلم من تخصصه الأكاديمي، والبعد التربوي المهني، والقدرة المستمرة والفاقة على التفاعل مع المتغيرات والتحديات العالمية (فوزي: ٢٠١٢م، ص ٢٢٨)، ومن الأسباب الداعية للتدريب في المنظمات: الحصول على وظيفة جديدة، أو الرغبة في الترقية والأداء الأفضل، والحصول على التطور والنمو، ومن التصنيف العامة للتدريب التصنيف حسب مكان التدريب، وينقسم إلى: تدريب داخلي وتدريب خارجي، والتصنيف حسب المرحلة، تدريب ما قبل وأثناء الخدمة. والتدريب أثناء الخدمة، هو الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤديون أدواراً محددة، والتصنيف حسب مستوى التدريب: تنويري: تشغيلي، وتطبيقي، والتصنيف حسب مجال التدريب: تنموي، مهني، إداري، وفني، لأنشطة تدريبية، ومنها: الدورات التدريبية، ورش العمل الزيارات الميدانية، وتبادل الخبرات (عبد الحافظ: ٢٠١٠م، ص ٤٨).

## ٢/ تخطيط الموارد البشرية

الموارد البشرية بشتى مواقعها داخل الجهاز الإداري للمنظمات، تعتبر من أبرز العناصر الفاعلة في المنظمات، لذا يتطلب التخطيط الجيد لها بتحديد مدى توافرها ومطابقتها للاحتياجات كما نوعاً، لذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية، يعدّ أحد الأنشطة الأساسية لممارسة إدارة الموارد البشرية، ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (درة، الصباغ، ٢٠٠٧م، ص ١٦٣) وقد عرفها (السلمي، ١٩٩٧م)، بأنه ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة "في تنظيم محدد" وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر نسبيًا، وأن عملية التخطيط للموارد البشرية تساعد المنظمة على الوصول إلى الهدف المحدد بشكل أقرب من عدم التخطيط (عبودي: ٢٠٠٦م، ص ٢١). ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفونه بأنه النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد والوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة (عبد الباقي: ١٩٩٩م، ص ١٢٩)، ويستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف، واعتماداً وحسب للاختلافات في وجهات النظر، يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل، فاعلة وكفوة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة.

## ٣/ تقييم الأداء:

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، كما تعددت تسميات تقييم الأداء، فيسمى أحياناً "قياس الأداء" أو "تقويم الأداء"، وأحياناً أخرى يطلق عليه "تقدير الكفاية" أو "تقدير الجدارة والكفاية"، في حين يطلق عليه البعض بنظام "تقرير الكفاءة"، غير أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لتقييم الأداء: إذ ينظر بعض الباحثون إلى تقييم الأداء على أنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة مسبقاً (العامري: ٢٠٠١م، ص ١٧٧)، ووصفها آخرون بأنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع (الهيبي: ٢٠٠٥م، ص ١٩٩)، ويتضح من التعاريف السابقة أنّ تقييم الأداء عبارة عن عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط أهمها: مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل، وتصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح بتطوير الأداء، واعتماداً على ذلك، فإن عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف عند نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

### (٧-٢-١) الالتزام التنظيمي

المفهوم: يعتبر (Allen & Meyer) من بين أشهر المؤلفين الذين اهتموا بالالتزام التنظيمي وعرفاه على أنه حالة نفسية تميز علاقة العامل بالمؤسسة ولها آثار على قرار الاستمرار أو التوقف عن العضوية فيها (تشير سهام، برباش توفيق: ٢٠٢٢م، ص ١٢٥)، كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة الرابطة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وتكون هذه القوة خاضعة لعدد من المعايير التي تكون محصلتها النهائية البقاء والاستمرار في خدمة المؤسسة (زيد وعبد الرضا، ٢٠١٣، ص 11)، وهو بذلك يتجلى في قبول العاملين للقيم والأهداف التنظيمية للمؤسسة، وولاؤهم ينعكس من خلال رغبتهم المستمرة في البقاء بالمؤسسة.

### (٧-٢-٢) أبعاد الالتزام التنظيمي

تقريباً أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والكتاب في تناولهم لأبعاد الالتزام التنظيمي، وعلى هذا يعتمد الباحثون على الأبعاد الأكثر تناولاً، اعتماداً على دراسة (بو الصوف، لعويبي، ٢٠٢٢م)، ودراسة (سهام، برباش، ٢٠٢٢م)،

١-الالتزام العاطفي: يشير هذا إلى ارتباط العامل العاطفي بالمؤسسة والتعرف عليها والمشاركة فيها، ويستمر العاملون ذوو الالتزام العاطفي القوي العمل مع المؤسسة بإرادتهم الشخصية.

٢-الالتزام المستمر: يشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، والعاملون الذين يعتمد ارتباطهم الأساسي بالمؤسسة على الالتزام المستمر يظلون بالمؤسسة انهم بحاجة إلى القيام بذلك.

٣-الالتزام المعياري: يعكس شعوراً بالالتزام بمواصلة العمل، ويعتبر العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام المعياري أنه يجب عليهم البقاء مع المؤسسة (تشير سهام، برباش توفيق: ٢٠٢٢م، ص ١٣٥)

### (٧-٣) الإبداع الإداري

(٧-٣-١) المفهوم: عندما تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والبيئات التنافسية أو من أجل المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري يصبح مطلباً في غاية الأهمية فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، والتي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع، حيث لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية والاستفادة منها على المنظمة وحدها، فالقدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد.

فالإبداع في اللغة مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر، فالإبداع في المعجم الوسيط من " أبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أو شراً (خليل 2020 م، ص ٢١) والإبداع عند الفلاسفة " إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ويضم الإبداع الإداري الطلاقة في الفكر والمرونة والاصالة والحساسية، وعلى غرار ذلك، يعرف الإبداع الإداري بأنه استحداث حل غير متوافر ضمن البدائل المتاحة. كما أنه يعني تطبيق الفكرة الجديدة على أنها مبتدئة أو محسنة لمنتج ما أو خدمة ما.

كما أن الإبداع الإداري أنها تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعامل بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية السياسية أو البرامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حيثما تم تطبيقها (سيد أحمد، أبو العينين، ٢٠٢١م، ص ٢٢٦)، ويفهم من التعريفات السابقة للإبداع بأنه عملية توليد أفكار جديدة أو تبني فكرة موجودة وتطويرها في المستقبل.

وتبرز أهمية الإبداع الإداري في جوانب منها تقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعاً لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن وتحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف (منصور ٢٠١٢م، ص ٤٥).

### (٧-٣-٢) أبعاد الإبداع الإداري

١/ إطلاق الفكرة: فالأفراد المبدعون هم جوهر العملية الإدارية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم، ولأجل تهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة للإبداع التي ينبغي أن يكون الإبداع في التفاعل بين الأفراد من خلال تطوير مهارة التحليل والوعي، وزيادة الاهتمام بالآخرين وحجائهم، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي، وزيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت والقدرة على التأقلم مع التغيير. (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ١٣٤)

٢/ المرونة: إن الثقافة الإبداعية للمنظمات تطبق في كافة مجالات الأعمال، وهذه تتصف بأن تكون مرنة خلافاً للأفكار الجامدة وقد تطبق المنظمات أساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط واتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات. وتوصف المنظمات المبدعة على أنها منظمات حيوية. ومن سمات المنظمات المبدعة أنها تدعم الثقافة والاستراتيجية التنظيمية لعملية الإبداع، كما تدعم الهياكل التنظيمية لعملية الإبداع، بالإضافة إلى احترامها ودعمها لعملية الإبداع مع دعم قوي من الإدارة العليا في المنظمة لعملية الإبداع. (الصرفي، ٢٠٠٠).

٣/ الأصالة: إن إحدى السمات المميزة للعالم المتطور هي نشوء الاقتصاديات المبنية على المعرفة بالنسبة لأية معلومات وأفكار موجودة في المجتمع. وتعد بمثابة أساس نشر المعارف المتطورة بشكل جيد.

(٨) منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث إنها اعتمدت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسحاً شاملاً للأدب النظري بالرجوع إلى كافة المراجع والمصادر والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

(٨-١) مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين، ورؤساء الأقسام، في مصرف شاري التجاري في مدينة أنجمينا وفروعه في الأقاليم، ونظراً لاستهداف الدراسة فروع بنك واحد، تقرر إجراء مسح كافة أعضاء مجتمع الدراسة. ويمتلك المصرف (١١) فرعاً في مدينة أنجمينا وبقيّة الأقاليم التشغيلية الأخرى، نظراً للاعتقاد بأن لديهم معرفة كافية، عن موضوع الدراسة، وقادرين على تعبئة استباناتها بموضوعية ودقة عالية.

(٢-٨) وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة في الدارسة الحالية من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في مصرف شاري التجاري والبالغ عددهم (٣٠٠) فرداً، حيث تم توزيع (٢٨٢) استبانة، واسترجع منها (٢٦٠) بنسبة (٩٢٪)، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (١٠) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب احتوائها على كمية كبيرة من البيانات المفقودة. وعليه، يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٢٥٠) استبانة الأمر الذي يمثل ما مقداره (٨٨٪) نسبة استرجاع من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

(٣-٨) أداة الدراسة تكونت الاستبانة (أداة الدارسة الرئيسية) وبشكلها النهائي من (٤٨) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، حيث تكونت الاستبانة من عدة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديمغرافية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتي تساعد في وصف خصائص عينة الدارسة.

الجزء الثاني: ممارسة إدارة الموارد البشرية وتمثلت بالإبعاد التالية:

التدريب، الحوافز، الفرص، حيث تم قياسها بناء على دارسة (محبوب، ٢٠٢٤)، حيث تم قياس التدريب ب (٥) أسئلة، الحوافز ب (٥) أسئلة، الفرص ب (٥) أسئلة.

الجزء الثالث: استخدام الإبداع الإداري، وقد تم قياسه ب (١٥ سؤال).

الجزء الرابع: استخدام الالتزام التنظيمي، وقد تم قياسه ب (١٨ سؤال).

#### (٤-٨) صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث، وتصميم الاستبانة في مجالات العلوم الإدارية، حيث تم الأخذ بالمقترحات، والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح عباراتها وتمثيلها لمتغيرات الدارسة، وجرى تعديل بعض مفرداتها وفقاً لأرائهم ومقترحاتهم؛ وذلك لزيادة درجة صدقيتها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة عينة الدارسة.

(٥-٨) ثبات أداة الدراسة: لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة قام الباحثون باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي، باستخدام اختبار كرونباخ ألفا بأنها معامل الثبات ( $\alpha$ ) كما يمكن تفسير معامل ألفا ( $\alpha$ ). الداخلي بين الإجابات. ويدل ارتفاع قيمتها على درجة ارتفاع معامل الثبات.

#### جدول (١) الثبات والصدق الداخلي لأبعاد متغيرات الدارسة

المتغير	عدد العبارات	كرونباخ ألفا > ٠,٧
ممارسات إدارة الموارد البشرية	١٥	.985
الإبداع الإداري	١٥	.987
الالتزام التنظيمي	١٨	.986
المجموع	٤٨	.993

إعداد الباحثون

إذ يوضح الجدول رقم (١) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تتراوح بين (٩٨٥). و(٩٨٧)، وهي أعلى من النسبة ٧٠٪ النسبة (٧٠٪)، المقبولة عادة في البحوث والدراسات الاجتماعية. وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وتحقيق الأهداف وتحليل نتائجها.

(١٣) تحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات:

استخدم الباحثون في تحليل البيانات المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social science) SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، و(AMOS) لتحليل البيانات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١/ التكرار والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

٢/ المتوسط الحسابي: هو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبانة ومقارنتها بالمتوسط الفرضي.

٣/ الانحراف المعياري: ذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

٤/ حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستبانة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، حيث كلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية في الدراسة.

المتغيرات الشخصية: حيث احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي النوع، العمر، الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

الجدول (٢) يوضح التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
١	الجنس	ذكر	193	77.2
		انثى	57	22.8
<b>المجموع</b>				
٢	التخصص	علوم إدارية	50	20.0
		علوم هندسية	109	43.6
		حاسوب	49	19.6
		علوم اقتصادية	27	10.8
		علوم محاسبية ومالية	10	4.0
		علوم أخرى	50	20.0
<b>المجموع</b>				
٣	المؤهل العلمي	قبل الجامعي	38	15.2
		جامعي	146	58.4
		ماجستير	18	7.2
		دكتوراه	29	11.6
		أخرى	19	7.6
<b>المجموع</b>				
٤	المسمى الوظيفي	مدير	11	4.4
		نائب مدير	15	6.0
		رئيس قسم	70	28.0
		نائب رئيس قسم	38	15.2
		صراف	3	1.2
		أخرى	113	45.2
<b>المجموع</b>				
100 ٢٥٠				

المصدر: إعداد الباحثون بناء على مخرجات برنامج SPSS

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الأول: ينص الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري بمصرف شاري التجاري ".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن هذه العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وجدول رقم (٣) يوضح النتائج التي توصل إليها الباحثون.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

الإبداع الإداري (المتغير التابع)	بُعد الأصالة	بُعد المرونة	بُعد إطلاق الفكرة	أبعاد المقياس	
.690	.644	.664	.648	قيمة الارتباط	بُعد التدريب
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.789	.705	.769	.761	قيمة الارتباط	بُعد تخطيط الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.748	.632	.762	.723	قيمة الارتباط	بُعد تقييم الأداء
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.837	.743	.826	.802	قيمة الارتباط	ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الباحثون بناء على مخرجات برنامج الSPSS

فبالنظر إلى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، يُظهر بُعد التدريب علاقة ارتباطية موجبة مع جميع أبعاد الإبداع الإداري. حيث بلغت قوة الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٦٤٨)، ومع بُعد المرونة (٠,٦٦٤)، ومع بُعد الأصالة (٠,٦٤٤)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي (٠,٦٩٠). وهذه النتائج تعكس أن تحسين التدريب يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمصرف شاري التجاري.

أما بُعد تخطيط الموارد البشرية فقد أظهر أقوى علاقة ارتباطية مقارنة ببقية الأبعاد، حيث كانت قيم الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٧٦١)، ومع بُعد المرونة (٠,٧٦٩)، ومع بُعد الأصالة (٠,٧٠٥)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي (٠,٧٨٩). وهذا يعكس الدور الحاسم الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتحسين أدائهم الوظيفي.

وبُعد تقييم الأداء بدوره أظهر علاقات ارتباطية قوية مع أبعاد الإبداع الإداري. فقد كانت قيم الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٧٢٣)، ومع بُعد المرونة (٠,٧٦٢)، ومع بُعد الأصالة (٠,٦٣٢)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الإداري (٠,٧٤٨). وتوضح هذه النتائج أن توفير الفرص الملائمة للموظفين يسهم في تعزيز مستويات الإبداع الإداري بجميع أبعاده.

بشكل عام أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل ومستوى الإبداع الإداري ككل حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٨٣٧). وتعكس هذه العلاقة التأثير الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي، مما يؤكد أهمية الأبعاد المختلفة كعناصر متكاملة تسهم في تحقيق هذا التأثير.

كما تُبرز النتائج أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري، حيث يظهر التأثير المتكامل للأبعاد المختلفة مثل تخطيط الموارد البشرية وتوفير الفرص وتحسين التدريب هذه العلاقة القوية ذات الدلالة الإحصائية وتعكس مدى انسجام النموذج المدروس مع الواقع العملي في بيئة العمل بمصرف شاري التجاري. وبناءً على ذلك يمكن القول إن أي تحسين في ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى رفع مستويات الإبداع الإداري بشكل ملحوظ، مما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي.

ويعزو الباحثون نتائج الفرض في ذلك إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحسين بيئة العمل وتعزيز قدرات الموظفين. بدايةً، يُعتبر بُعد التدريب من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، حيث أن تحسين مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة يعزز من قدرتهم على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. كما أن توفير التدريب المستمر وتطوير التدريب يمكن أن يساعد الموظفين في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها في العمل.

وفي المجمل، يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري من خلال تحسين التدريب، والتخطيط للموارد البشرية، وتوفير التقييم المناسب للداء المناسبة لهم. وهذه الممارسات تتكامل مع بعضها البعض لتخلق بيئة عمل ملهمة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

الفرض الثاني: ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بمصرف شاري التجاري ".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن هذه العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجات مستوى الالتزام التنظيمي (وجداول رقم ٤) يوضح النتائج التي توصل إليها الباحثون.

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجات مستوى الالتزام التنظيمي

أبعاد المقياس	بُعد الالتزام العاطفي	بُعد الالتزام الاستمراري	بُعد الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)		
					قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
بُعد التدريب	.613	.478	.475	.560	قيمة الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
بُعد تخطيط الموارد البشرية	.782	.659	.648	.744	قيمة الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
بُعد تقييم الأداء	.760	.679	.662	.746	قيمة الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	.812	.687	.675	.775	قيمة الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الباحثون بناء على مخرجات برنامج ال SPSS

عند تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، يظهر بُعد التدريب علاقة ارتباطية موجبة مع أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة، حيث كانت قيمة الارتباط مع بُعد الالتزام العاطفي (٠,٦١٣)، مع بُعد الالتزام الاستمراري (٠,٤٧٨)، مع بُعد الالتزام المعياري (٠,٤٧٥)، ومع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي (٠,٥٦٠). هذه النتائج تشير إلى أن تعزيز التدريب له تأثير إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي في جميع جوانبه.

أما بُعد تخطيط الموارد البشرية فقد أظهر علاقة ارتباطية قوية مع الالتزام التنظيمي، حيث كانت قيم الارتباط مع بُعد الالتزام العاطفي (٠,٧٨٢)، مع بُعد الالتزام الاستمراري (٠,٦٥٩)، مع بُعد الالتزام المعياري (٠,٦٤٨)، ومع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي (٠,٧٤٤). هذه العلاقات تشير إلى أن تحفيز الموظفين يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز شعورهم بالالتزام تجاه المنظمة على مختلف الأصعدة.

بُعد تقييم الأداء كذلك أظهر علاقات ارتباطية إيجابية مع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي، فقد كانت قيم الارتباط مع بُعد الالتزام العاطفي (٠,٧٦٠)، مع بُعد الالتزام الاستمراري (٠,٦٧٩)، مع بُعد الالتزام المعياري (٠,٦٦٢)، ومع الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي (٠,٧٤٦). هذه النتائج تؤكد أن توفير الفرص للموظفين يعزز من مستوى التزامهم التنظيمي، بما يعكس الأثر الإيجابي لهذه الممارسة.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت أيضاً علاقة ارتباطية قوية مع درجة الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٧٥) مع الالتزام التنظيمي ككل. هذا يعكس الأثر الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التزام الموظفين بالمنظمة في جميع الأبعاد.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، سواء من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، أو من خلال توفير التحفيز والفرص التي تعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

ويعزو الباحثون نتائج الفرض في ذلك إلى عدة عوامل تتعلق بكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. أولاً، يُعدُّ بُعد التدريب من العوامل المهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن تطوير مهارات وقدرات الموظفين لا يساعدهم فقط في تحسين أدائهم الوظيفي، بل يعزز أيضاً من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة. عندما يلاحظ الموظف أن المنظمة تستثمر في تطويره المهني، يشعر بالالتزام تجاهها ويسعى لتقديم أفضل ما لديه.

وفي المجمل فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي شامل على تعزيز الالتزام التنظيمي حيث تؤثر في جميع أبعاده بشكل متكامل. هذه الممارسات تساعد في رفع مستوى انتماء الموظفين مما يعكس بدوره على أداء المنظمة ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح.

الفرض الثالث: ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري بمصرف شاري التجاري ".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين درجات مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) للمتغير الوسيط ودرجات مستوى الإبداع الإداري (الأبعاد والدرجة الكلية) للمتغير التابع، وجدول رقم (٥) يوضح النتائج التي توصل إليها الباحثون.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) للمتغير الوسيط ودرجات مستوى الإبداع الإداري (الأبعاد والدرجة الكلية)

الإبداع الإداري (المتغير التابع)	بُعد الإصالة	بُعد المرونة	بُعد إطلاق الفكرة	أبعاد المقياس	
بُعد الالتزام العاطفي	0.855	0.783	0.811	قيمة الارتباط	
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
بُعد الالتزام الاستمراري	0.758	0.671	0.753	قيمة الارتباط	
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
بُعد الالتزام المعياري	0.732	0.639	0.729	قيمة الارتباط	
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)	0.833	0.746	0.812	قيمة الارتباط	
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الباحثون بناء على مخرجات برنامج الـ SPSS

ف عند النظر في أبعاد الالتزام التنظيمي نجد أن بُعد الالتزام العاطفي يظهر علاقة ارتباطية قوية مع الإبداع الإداري في جميع أبعاده، حيث كانت قيمة الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٨١١)، وبُعد المرونة (٠,٨٢٨)، وبُعد الأصالة (٠,٧٨٣)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي (٠,٨٥٥). وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام العاطفي تجاه المنظمة يكونون أكثر قدرة على إطلاق الأفكار الجديدة وإظهار مرونة في العمل مما يعزز من مستوى إبداعهم الوظيفي.

وأظهر بُعد الالتزام الاستمراري أيضاً علاقة ارتباطية إيجابية مع الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٧٥٣)، مع بُعد المرونة (٠,٧٢٦)، مع بُعد الأصالة (٠,٦٧١)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي (٠,٧٥٨). وهذه العلاقة تشير إلى أن الالتزام الاستمراري يشجع الموظفين على استمرار الأداء والإبداع في العمل، حتى في ظل الظروف التحديّة.

أما بُعد الالتزام المعياري فقد أظهر أيضاً علاقة ارتباطية قوية مع الإبداع الإداري، حيث كانت قيمة الارتباط مع بُعد إطلاق الفكرة (٠,٧٢٩)، مع بُعد المرونة (٠,٧٠٨)، مع بُعد الأصالة (٠,٦٣٩)، ومع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي (٠,٧٣٢). هذه النتيجة تدل على أن الالتزام المعياري، الذي يعتمد على الشعور بالمسؤولية تجاه معايير المنظمة، يعزز أيضاً الإبداع الإداري لدى الأفراد.

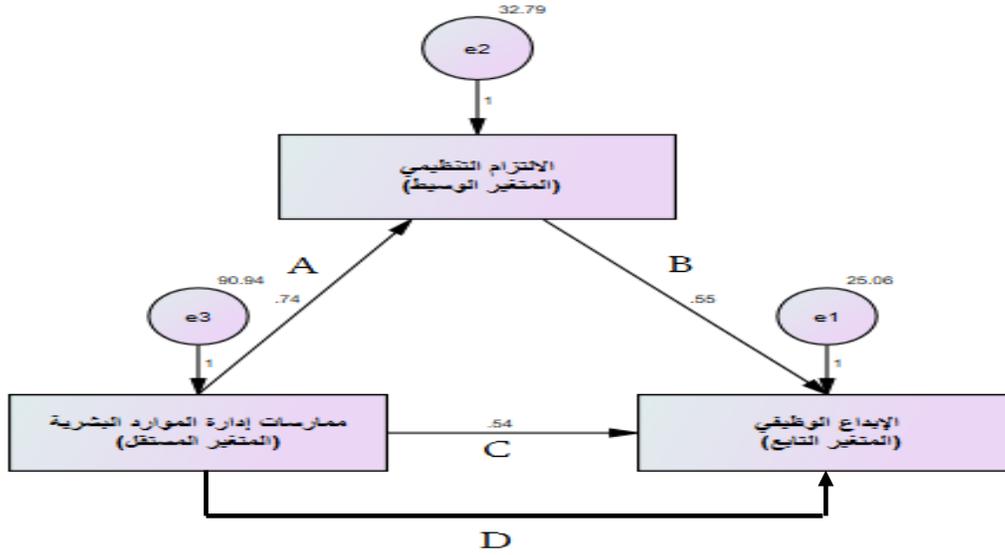
وأخيراً، عند النظر في الالتزام التنظيمي ككل، نجد أن هناك علاقة ارتباطية قوية مع الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٨٣٣) مع الدرجة الكلية للإبداع الوظيفي. وهذا يعكس الأثر الشامل والملموس للالتزام التنظيمي في تحسين مستوى الإبداع الإداري في المصرف.

وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بأن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على الإبداع الإداري، مما يشير إلى أهمية تعزيز التزام الموظفين على مختلف الأصعدة لزيادة مستوى الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

ويعزو الباحثون نتائج الفرض في ذلك إلى عدة عوامل تؤثر في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. أولاً، يعتبر الالتزام العاطفي من أهم العوامل التي تسهم في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة والإبداع في العمل، حيث يشعر الموظف الذي يرتبط عاطفياً بالمنظمة بالمسؤولية تجاه نجاحها، مما يعزز من إبداعه وقدرته على التفكير المبتكر.

الفرض الرابع: ينص على أنه " يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري؟

ولاختبار صحة الفرضية تم اختبار فرضية المتغير الوسيط باستخدام برنامج AMOS اعتمادا على نموذج Baron and Kenny ، والذي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة. حيث يحاول تحليل هذا المتغير (الوسيط) تحديد العملية التوسطية التي تقود من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، لأنه يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وفيما يلي عرض وتفسير النتائج. شكل رقم (٢)



من خلال الشكل رقم (٢) يحتوى النموذج أعلاه على مجموعة مسارات تعبر عن علاقة التأثير بين المتغيرات، حيث يمثل المسار C الأثر الكلي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري). بينما يمثل المسار B الأثر السببي للمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري)، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل. ومن جهة أخرى، يمثل المسار D الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري) المراقب من طرف الوسيط؛ أي يقيس الأثر المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري). بينما يقيس كل من A و B الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري) من خلال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، المسار B يمكن اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع.

ويعتمد القرار بخصوص مدي وجود تأثير وسيط كامل أو جزئي على هل المسار المباشر (C) الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية إحصائيا أم لا. فإذا لم يكن المسار المباشر (C) معنوي إحصائيا؛ فإن ذلك يفسر على أنه تأثير وسيط كامل. أما إذا كان المسار المباشر (C) معنوي إحصائيا، فإن ذلك يعني وجود تأثير وسيط جزئي. وفيما يلي نتائج التحليلات الإحصائية للتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار لبيان تأثير المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية). والمتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري).

المسار	قيمة معامل المسار $\beta$ Estimate	الخطأ المعياري S.E	C.R	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	0.736	0.038	19.333	0.001
مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)	0.552	.055	9.958	0.001
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	0.545	0.53	10.354	0.001

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) ما يلي:

■ وجود تأثير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.736)، وقيمة الانحدار المعياري (Standardized Estimate) (0.775)؛ ويشير ذلك إلى وجود علاقة موجبة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي. فكلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي والعكس صحيح؛ أي أن كلما ارتفعت درجة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ستؤدي إلى ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط) بمقدار (77.5%)، كما بلغت القيمة الحرجة (C.R) (19.333) وهي قيمة مرتفعة جداً وموجبة، مما يؤكد قوة العلاقة الموجبة. وأن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.001)؛ مما يعني أن العلاقة الموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي ليست صدفة.

■ وعن الأثر غير المباشر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) في وجود مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)؛ بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري. فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ارتفعت مستوى الإبداع الإداري، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.552)، وقيمة

الانحدار المعياري (Standardized Estimate) (0.461)؛ مما يعني أن هناك تأثيراً غير مباشر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ومستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) في وجود مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط) أي أن كلما ارتفعت درجة واحدة من مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط) ستؤدي إلى ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) بمقدار (46.1%)، وبلغت القيمة الحرجة (C.R) (9.958) وهي قيمة مرتفعة وإيجابية، وكانت قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.001). مما يعني أن مستوى الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الإبداع الإداري. وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط الذي ساهم في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة.

■ وجود تأثير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع)، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.545)؛ وقيمة الانحدار المعياري (Standardized Estimate) (0.480)؛ وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري. فكلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى الإبداع الإداري. والعكس صحيح؛ أي أن كلما ارتفعت درجة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ستؤدي إلى ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) بمقدار (48.0%)، كما بلغت القيمة الحرجة (C.R) (10.354) وهي قيمة مرتفعة جداً وموجبة، مما يؤكد قوة العلاقة الموجبة. وأن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً بشكل قوي عند مستوى معنوية (0.001) وهو ما يعني أن العلاقة دالة إحصائياً، مما يعني أنها ليست عشوائية.

■ ويستخلص الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) تؤثر على مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) بتأثير كلي قدره (0.951)، حيث يتضمن تأثيراً مباشراً وغير مباشر من خلال مستوى الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط). فيتمثل التأثير غير المباشر في (0.406)، مما يعني أن (42.7%) من التأثير الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) يتم تفسيره عبر مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. أما التأثير المباشر فهو (0.545)، ويمثل (57.3%) من التأثير الكلي.

وسعى الباحثون إلى التحقق من مدى تطابق النموذج المقدر مع البيانات من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول السابق، حيث تبين أن مؤشر ملاءة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت (1.000) وهي نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدراسة، كذلك توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative of Fit Index (CFI) بلغت (1.000) وهي أيضاً قيمة مثالية لها دلالة قوية على جودة النموذج من حيث المواءمة للمقارنة، حيث إنه من المفترض أنه للحكم على جودة هذا المؤشر أن تقترب قيمة (CFI) من الواحد الصحيح، وقد بينت النتائج أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي غير مقدر بنموذج Default Model بسبب أن قيمة Chi-square مساوية

للصفر بدرجة حرية = صفر، مما يعني جودة المؤشر، حيث إنه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر بين 8% - 5%، كذلك حققت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي "RMSEA" Root Mean Square Error of Approximation نسبة مثلى أقل من (0.903)؛ مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج، كما أن النموذج قادر على تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، ومستوى الإبداع الإداري بشكل دقيق، كما بلغت قيمة الأخطاء المتبقية  $RMR = 0.000$  مما يشير إلى مطابقة مثالية. وبالإضافة إلى النتائج السابقة فإن جميع مؤشرات المطابقة تؤكد أن النموذج يعكس البيانات الفعلية بشكل دقيق جداً.

ومن خلال ما سبق، يستخلص الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإبداع الإداري إلى جانب تأثيرها غير المباشر من خلال مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. ويُعد الالتزام التنظيمي وسيطاً قوياً، حيث يفسر حوالي (42.7%) من التأثير الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري. كما أن النموذج يتناسب تماماً مع البيانات، مما يعزز مصداقية العلاقات بين المتغيرات الثلاثة. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط) كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ومستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع) بمصرف شاري التجاري.

## ٩ مناقشة النتائج

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، فهذا يشير إلى أن تحسين سياسات الموارد البشرية يمكن أن يعزز من الإبداع داخل المصرف، ويمكن مناقشة ذلك في الآتي:

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) تؤثر في الإبداع الإداري في مصرف شاري التجاري bcc بتشاد، وأن التباين في الإبداع الإداري ينتج عن التغيير في قدرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يؤثر التغيير بمقدار الممارسة على تغير بمقدار الإبداع الإداري. حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Fatima charif:2020) ودراسة (محبوب: ٢٠٢٤م) والتي أكدت على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع الإداري وتؤثر عليه، وعلى هذا، فإن التدريب هي جزء لا يتجزأ من ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات والفرص والإبداع الإداري.
- أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الإبداع الإداري من خلال توفير العاملين في المصرف بالكمية والنوعية المطلوبتين، إضافة إلى حوجة المصرف لذلك، وتوفير بيئة عمل ودية لهم تزيد من مستوى تحقيق الفرد لذاته وشعوره بمشاعر إيجابية وبالسعادة أثناء العمل طوال اليوم داخل المصرف، وتقلل من شعوره بالقلق أثناء إنجازه للأعمال. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسناوي) التي أكدت على أن نجاح المنظمات في عصر المعرفة يأتي من خلال القدرة العالية في مجال العمل في (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والاختيار

الأخضر، والتقييم الأخضر) وتوثر في العلاقة الارتباطية ما بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الإداري، وأن (تقييم الأداء) يرتبط بشكل إيجابي مع الإبداع الإداري. - أن (تقييم الأداء) يؤثر في الإبداع الإداري من خلال تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وشعور الموظف بأن فريق العمل هم عائلته الثانية، والعمل معهم بروح الفريق التي يسودها التحفيز، مما يضفي للموظف قيمة كبيرة، ويشعره بأنه جزء مهم من الشركة التي ينتمي إليها. حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Aktar, F Pang، ٢٠١٨) والتي أكدت على أن (تقييم الأداء) هي جزء لا يتجزأ من ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة للمهارات والفرص والإبداع الإداري وأنها توثر في العلاقة الارتباطية ما بين ممارسات الموارد البشرية المحفزة للمهارات والإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أبعادها مجتمعة (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) تؤثر في الالتزام التنظيمي في مصرف شاري التجاري bcc بتشاد. حيث يمكن زيادة التزام العاملين على المصرف من خلال تقدم المصرف لخدمات وحوافز مادية مرضية تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف داخل المصرف وتوفير ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات الرفاهية ويسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن إنجازاته التي يقدمها للمصرف. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السماني، ٢٠١٩م) التي أكدت على أن هناك أثر قوي لمتطلبات إعادة الهندسة الإدارية والإبداع الإداري، لأن الالتزام التنظيمي يؤثر على رفاهيتهم وأنه كلما زاد الالتزام التنظيمي يؤدي ذلك لزيادة الرفاهية، وأنه يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التي تؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية بحيث تكمل كل واحدة منهم الأخرى وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

وتوصلت أيضا إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط في علاقة الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مصرف شاري التجاري bcc بتشاد. حيث يمكن زيادة الالتزام التنظيمي من خلال زيادة الولاء الاستمراري عن طريق تقديم المصرف لمزايا لا تتوافر بالمصارف الأخرى، ومن خلال حرصه على استدامة الصورة الذهنية خارج أوقات العمل، مما يزيد من حرص الموظف على الاستمرار بالعمل داخل المصرف مهما تغيرت الظروف ويمكن زيادة الولاء العاطفي من خلال حرص المصرف على تطبيق الممارسات التي تزيد من شعور العامل بالسعادة عندما يناقش ارتباطه بالمنظمة مع رفاقه وأفراد أسرته ويشعره بالسعادة لاستخدام ما تبقى من خبرته في المصرف، مما يزيد من شعوره بالولاء اتجاه مصرفه، ويكون الولاء المعياري عندما يرى الموظف بأن ترك العمل بمنظّمته الحالية والذهاب للعمل بمنظمة أخرى هو عمل غير أخلاقي وشعوره بأنه مدين لمنظّمته بالكثير وحرصه على مواصلة العمل بها على الرغم من وجود عروض أفضل في منظمات أخرى وشعوره بخيبة أمل عن نفسه إذا ترك العمل بمنظّمته الحالية. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفتاح، ٢٠٢٠م) التي أكدت بوجود علاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية، ودراسة (مبارك محمد آدم، ٢٠١٨م) والتي أكدت على أن الالتزام يتوسط العلاقة بين المناخ والأداء، وأنه يمكن الحفاظ على ولاء الموظفين من خلال زيادة رضاهم وولائهم للعمل وأن الموظفين الراضين يميلون إلى أن يكونوا مخلصين وملتزمين للمنظمة وأنهم يساهمون بشكل إيجابي في الإبداع الإداري وإن هناك ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري والالتزام التنظيمي، ويرجع وجود وساطة الالتزام التنظيمي في العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري إلى أن الالتزام التنظيمي يعطي للأفراد قوة تحفيزية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، واتسام الأنظمة الإدارية بالاستجابة الفورية وعدم التحيز.

وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في معرفة ترتيب الإبداع الإداري حسب دور الالتزام التنظيمي في العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري. وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي لعب فيها متغير الالتزام التنظيمي دور الوساطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، فتكفل الالتزام التنظيمي التي يقوم على الصراحة والصدق والثقة والشفافية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين التي تساعدهم على تطوير ذاتهم، وكذلك تسمح الالتزام التنظيمي بمشاركة الأفراد في القرارات والتغيير.

### ثانياً: التوصيات

أظهرت النتائج السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الإبداع الإداري تنعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين وإنتاجيتهم وتزيد من دافعهم للعمل، وبذلك تعزيز انتمائهم وولائهم للمصرف. ولضمان التنفيذ السليم لهذه الممارسات توصي الدراسة بما يلي:

١. ضرورة تبني إدارة المصرف الممارسات التي تدعم الإبداع الإداري من خلال دمج هذه الممارسات باستراتيجية المصرف وسياسته.
٢. الحرص على الكفاءة الوظيفية في تدريب الموظفين داخل المصرف، وتوفير البرامج التدريبية الفعالة
٣. القيام بأسس التخطيط للموارد البشرية ومعرفة الحوجة الحالية والمستقبلية.
٤. زيادة الإبداع الإداري للموظفين من خلال تطبيق المصرف لممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر فعالية.
٥. توفير بيئة عمل ودية تزيد من تحقيق الفرد لذاته تزيد من شعوره بالمشاعر الإيجابية وبالسعادة أثناء العمل طوال اليوم من خلال توفير المنظمات لممارسات الرفاهة النفسية.
٦. تشجيع الإدارة للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق التي يسودها التحفيز من خلال تطبيق ممارسات الرفاهية الاجتماعية.
٧. توفير معايير معلنة وعادلة لتقييم الأداء قابلة للقياس.
٨. الحرص على زيادة الالتزام التنظيمي من خلال تقديم المصرف للخدمات والحوافز المادية المرضية التي تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف.
٩. تقديم المصرف ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات الإبداع الإداري يسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين والإدارة.
١٠. زيادة الولاء بأبعاده من خلال تقديم المصرف لمزايا لا تتوافر بالشركات الأخرى تزيد من حرصه على الاستمرار بالعمل.

## ١٠ حدود الدراسة

- ١- اقتصرت الدراسة الحالية على قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع الإداري، من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ولم تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على الابداع الإداري، مثل خصائص العمل أو المناخ التنظيمي واقتصرت عينة الدراسة على العاملين في مصرف شاري التجاري، دون تعميم النتائج لقطاعات أخرى. وتوصي الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية، بحيث يتم إدخال متغيرات معدلة جديدة مثل طبيعة العمل والثقة والعدالة والدعم التنظيمي، وكذلك إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية بحيث يتم تعميمها على قطاعات أخرى غير قطاع المصارف.
- ٢- من محددات الدراسة أيضا، قيامها بقياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء ومن وجهة نظر الموظفين أنفسهم وتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، دون استخدام مصادر بيانات ثانوية، مما قد يؤثر سلبًا على صدق البناء وثبات الإجابات بسبب احتمال وجود للتحيز في إجابات أفراد العينة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. البحيري، هشام محمد صبري (٢٠٢٣م) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط،
٢. بوحنية قوي: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٧م.
٣. تشير سهام، برباش توفيق: تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي دراسة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC، بولاية سطيف-الجزائر - مجلة العلوم الاقتصادية المجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠٢٢م.
٤. تشير سهام، برباش توفيق: تأثير الاتصال الداخلي على أبعاد الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC بولاية سطيف (الجزائر)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: ٢٥، العدد ٠١، ٢٠٢٢م. تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠١٦م.
٥. حنان بو الصوف، قلة لعويسي: الترقية الوظيفية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- الجزائر، ٢٠٢٢م.
٦. خالد العامري، عبد الحميد العاصي، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
٧. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
٨. خطاب، عابدة سيد، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي.
٩. زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية (عمان: دار كنوز، ٢٠٠٦م).
١٠. شفاء كرو: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات

١١. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩.
١٢. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م
١٣. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي (عمان: دار وائل، ٢٠٠٧م)
١٤. عبد الفتاح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات القاهرة، مصر، ٢٠١٣م.
١٥. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٧م).
١٦. عبد المحسن أحمد حاجي حسن ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسية، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويفية للاتصالات الخلوية، ٢٠١٠، ص ١٤، جامعة الشرق الأوسط).
١٧. كنعان، نواف، " القيادة الادارية" ، دار الثقافة، عمان، الطبعة الاولى، 2009
١٨. محمد عبد العزيز سيد احمد، رانيا السيد إبراهيم أو العين: دور ممارسة إدارة المواهب في تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٠، العدد ٣، العام ٢٠٢١م.
١٩. محمد كامل عبد الحافظ، التدريب، دار الخلود للتراث، القاهرة، ٢٠١٠م.
٢٠. محمود فوزي، التربية وإعداد المعلم العربي، دار التعليم الحديث، الإسكندرية، ط(بدون)، ٢٠١٢م
٢١. منصور نايف الحميدى الشمري: أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة،
٢٢. ياسر عبد الله سرحان: المعجم الاساسي في المصطلحات الإدارية العربية الحديثة والقديمة والمعاصرة / المجلد الأول، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، ٢٠١٤م.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- ١ Alima Aktar, Faizuniah Pangil: Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: does black box stage exist. International Journal of Sociology and Social Policy ٣٨ (٧-٨), ٦٠٦-٦٣٦, ٢٠١٨
2. Fatma Cherif: The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. International Journal of Sociology and Social Policy ٤٠ (٨/٧) ٢٠٢٠, ٥٤١-٥٢٩ ,
3. ,... A Aktar, F Pangil - Aktar, A. & Pangil F.) ٢٠١٧(, "The Relationship ٢٠١٧papers.ssrn.com: The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support: evidence from banking employees

---

---

## Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource management practices on administrative creativity by testing organizational commitment as an intervening variable in the Chari Commercial Bank - Chad. The descriptive analytical approach was used, and four hypotheses were formulated. The researchers relied on the comprehensive enumeration method, using the questionnaire as a tool for collecting data. A random stratified sample of (282) was selected from them. The questionnaires were distributed to them, and (260) of them were retrieved, with (10) of them excluded, with a recovery rate of (96%). The data were analyzed and the hypotheses were tested using a number of statistical tools, including the (SPSS) program and the AMOS program was used, and the SEM graphic equation modeling methods were tested. The results of the statistical analysis showed that the hypotheses were accepted. The study reached a set of results, the most important of which are: the existence of a positive relationship between resource management practices and administrative creativity. The results of the analysis showed that organizational commitment mediates the relationship and its percentage is high. The study recommended enhancing human resource management practices among employees. And attention to complaints submitted by beneficiaries. **Keywords:** Human resource management practices, administrative creativity, organizational commitment