

الإهداء

إلى مَنْ يَسْعَدُ قلبي بَلْقياها ... نبع المحبة والحنان ... أمي الغالية
إلى مَنْ أَنَارَ لي دُرُوبَ الحياة ... وأمسك بيدي على الدوام ... أبي العزيز
إلى من أَنَسْتُنِي خِلالَ رحلة دراستي ... رفيقة دربي ... زوجتي الغالية
إلى مَنْ اسْتَمَدُّ مِنْهُم قَوَّتِي وإِصْرَارِي ... إخوتي وأخواتي
إلى شعاع الأمل في قلبي ... أبنائي الأَعِزَّاء
وإلى كل من قَدَّم لي العون في إتمام دراستي
أُهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع ... مع جزيل شكري وامتناني
لوقوفكم بجاني

شكر وتقدير

كل التقدير لكل من ساندني في إتمام هذا البحث

أخص بالشكر الدكتور معاذ الصباغ المشرف على هذا البحث لدعمه

المتواصل وإرشاداته القيّمة

وأتوجّه بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية لما

يقدمونه من علم وجهد

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضّلهم بمناقشة

هذا البحث

ولله الحمد والفضل والمئة أولاً وأخيراً

ملخص البحث

الطالب: ضياء الدين شعبان

العنوان: أثر التمكين النفسي على رشاقة العاملين الوظيفية، الدور الوسيط للإبداع الإداري (دراسة ميدانية على القطاع التجاري في مدينة دمشق). عام 2020

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: معاذ الصباغ

تتزايد حاجة منظمات الأعمال إلى قوى عاملة رشيقة، لديها حدس تنبؤي للتغيرات والمشكلات، ومن ثم القدرة على التعامل معها بسرعة ومرونة، بل واستغلالها كميزة تنافسية لمنظمتهم في جو من التقلب والاضطراب في عالم الأعمال اليوم. وعلى الرغم من ذلك تم إنجاز القليل فقط من الأبحاث التي درست الرشاقة الوظيفية لدى العاملين. تشير الأدبيات القليلة إلى أن تعزيز الرشاقة الوظيفية يمكن تحقيقه عن طريق زيادة التمكين النفسي للعاملين وكذلك عن طريق إعطائهم مساحة للإبداع والابتكار.

من هنا تبلور سؤال البحث، وهو هل للتمكين النفسي للعاملين أثر على تعزيز رشاقتهم الوظيفية، وذلك عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط. للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بقياس توافر كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري والرشاقة الوظيفية لدى 101 من العاملين في أربع شركات تجارية في مدينة دمشق، واستخدم في تحليل البيانات عدة طرق إحصائية أهمها نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS لدراسة معنوية النموذج المقترح.

توصل البحث الميداني إلى أن كلاً من التمكين النفسي، والإبداع الإداري، والرشاقة الوظيفية كانت متوفرة بشكل كبير إلى حد ما في عينة البحث. كما أوضح البحث أن الإبداع الإداري له دور كبير كمتغير وسيط في أثر التمكين النفسي على تعزيز الرشاقة الوظيفية للعاملين. فالتمكين النفسي للعاملين عن طريق مساعدتهم على إدراك أهمية ومغزى عملهم وقدرتهم على القيام به بمهارة قد شجّعهم على أن يكونوا أكثر إبداعاً وأكثر قدرة على توليد وتطبيق أفكار وحلول مبتكرة، ومتنوعة، ومناسبة. وقد أسهمت هذه القدرات الإبداعية بدورها في تنمية الرشاقة الوظيفية في صفوف العاملين، ومكّنتهم من امتلاك سلوك استباقي وقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. كما كان لجميع العاملين مع اختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي نفس الفرصة في امتلاك سمات الرشاقة الوظيفية، بينما كان العاملون ذوي الخبرة الطويلة أكثر رشاقةً من أقرانهم. وأخيراً يوصي البحث منظمات الأعمال باجتذاب الكفاءات، وإعطاء العاملين فرصة للمشاركة في صنع القرار، إعطائهم درجة مناسبة من الاستقلالية في إنجاز مهامهم، منحهم مساحة للإبداع، بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الإبداع الإداري، الرشاقة الوظيفية.

Abstract

Business organizations are increasingly in need of agile workforces that have a predictive intuition of changes and problems, the ability to deal with them quickly and flexibly, and even invest them as a competitive advantage for their organizations in a climate of instability and turmoil in the business world today. However, only a little research has been done about workers' agility. The literature indicates that enhancing employees' agility can be achieved by increasing psychological empowerment and also giving them space for creativity and innovation.

Consequently, this research objective is to verify if the psychological empowerment of employees enhances their agility, through creativity as a mediator variable. To answer this question, the researcher measured the psychological empowerment, creativity, and agility of 101 employees in four commercial companies in the city of Damascus, and used several statistical methods to analyze the collected data, the most important of which is structural equations modeling using AMOS software to study the significance of the proposed impact pathway.

The research found that both psychological empowerment, creativity, and workforce agility were well available in the research sample. The research also showed that creativity has a major role as a mediating variable in the effect path of psychological empowerment on enhancing the workforce agility. The psychological empowerment of the workers helps them to perceive the importance and meaning of their work and their ability to do it skillfully and therefore encourages them to become more creative and more able to generate and apply innovative, diverse and appropriate ideas and solutions. These creative abilities, in turn, contribute to the development of the employees' agility and enable them to attain proactive behavior and the ability to adapt to changes in the business environment. Additionally, all workers with different demographic characteristics such as gender, age, and educational qualification had the same opportunity to obtain the features of agility, while workers with long experience were more agile than their peers. Finally, the research recommends the business organizations to attract qualified personnel, allow workers to participate in decision-making, give them an appropriate degree of independence in completing their tasks, enable a climate of creativity, and provide them with necessary training.

Key words: Psychological Empowerment, Creativity, Workforce Agility.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1 مقدمة البحث
3	2 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث
3	1_2 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين
4	2_2 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري للعاملين
6	3_2 الدراسات التي اختبرت أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين
7	4_2 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط
8	3 مشكلة وتساؤلات البحث
9	4 نموذج البحث
10	5 أهداف الدراسة
11	6 أهمية الدراسة
11	7 حدود الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
13	1 المبحث الأول: التمكين النفسي
13	1_1 مقدمة المبحث الأول
15	2_1 تعريف التمكين النفسي وعناصره
17	3_1 أساليب تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين
19	4_1 نتائج وآثار التمكين النفسي على العاملين
21	5_1 المقترحات العملية لتعزيز التمكين النفسي
22	6_1 ملخص المبحث الأول
23	2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري
23	1_2 مقدمة المبحث الثاني
23	2_2 مفهوم الإبداع الإداري
24	3_2 أبعاد الإبداع الإداري
25	4_2 أساليب دعم الإبداع الإداري لدى العاملين
28	5_2 نتائج تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين
29	6_2 معوقات الإبداع الإداري في المنظمات
30	7_2 ملخص المبحث الثاني
31	3 المبحث الثالث: رشاقة القوى العاملة
31	1_3 مقدمة المبحث الثالث
32	2_3 رشاقة المنظمة
33	3_3 مفهوم وأهمية رشاقة القوى العاملة
34	4_3 أبعاد رشاقة القوى العاملة
35	5_3 بناء القوة العاملة الرشيقة
40	6_3 ملخص المبحث الثالث
41	4 نبذة عن الشركات التجارية المبحوثة

42	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
43	1 المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
43	1_1 مجتمع وعينة البحث
44	2_1 منهجية البحث
44	3_1 أساليب جمع البيانات
44	4_1 أداة الدراسة الميدانية
45	5_1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
46	2 المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث
46	1_2 وصف المتغيرات الديموغرافية
47	2_2 التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان
47	3_2 وصف متغيرات الدراسة
51	3 المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
51	1_3 اختبار أثر التمكين النفسي على الرضاقة الوظيفية للعاملين
53	2_3 اختبار أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري
55	3_3 اختبار أثر الإبداع الإداري على الرضاقة الوظيفية للعاملين
56	4_3 اختبار أثر التمكين النفسي على الرضاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط
58	5_3 اختبار الفروقات في الرضاقة الوظيفية لدى العاملين حسب الخصائص الديموغرافية
63	4 المبحث الرابع: نتائج وتوصيات البحث
63	1_4 نتائج البحث
65	2_4 توصيات البحث
66	3 4 المقترحات
67	المراجع العربية
68	المراجع الأجنبية
71	الملحقات
71	الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية للبحث
73	الملحق الثاني: جداول مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامجي SPSS و AMOS

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
45	جدول 1 درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي
46	جدول 2 التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث
47	جدول 3 نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث
48	جدول 4 الإحصاءات الوصفية لمتغير التمكين النفسي وعناصره
49	جدول 5 الإحصاءات الوصفية لمتغير الإبداع الإداري وعناصره
49	جدول 6 الإحصاءات الوصفية لمتغير الرضاقة الوظيفية وأبعاده

52	جدول 7 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر التمكين النفسي
52	جدول 8 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر التمكين النفسي
54	جدول 9 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الإبداع الإداري وكل من عناصر التمكين النفسي
54	جدول 10 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الإبداع الإداري وكل من عناصر التمكين النفسي
56	جدول 11 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر الإبداع الإداري
56	جدول 12 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر الإبداع الإداري
57	جدول 13 معاملات المسارات الجزئية لنموذج أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط
59	جدول 14 نتائج اختبار Independent T-Test لمقارنة توافر الرشاقة الوظيفية لدى العاملين حسب النوع الاجتماعي
59	جدول 15 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية
59	جدول 16 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي
60	جدول 17 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير مستوى الدخل
60	جدول 18 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير المستوى الإداري
61	جدول 19 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة
62	جدول 20 مستوى الدلالة الإحصائية للاختبارات الثنائية لمستوى الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
3	شكل 1 نموذج إطار بحث (Farahani and Salimi, 2015)
4	شكل 2 نموذج إطار بحث (Estanesti, 2015)
5	شكل 3 نموذج إطار بحث (Çekmecelioğlu and Kaya Özbağ, 2014)
6	شكل 4 نموذج إطار بحث (Sangar and Rangnekar, 2014)
10	شكل 5 نموذج إطار البحث الحالي
25	شكل 6 مخطط عناصر الإبداع الإداري
28	شكل 7 مخطط مُمكّنات القدرات الإبداعية
51	شكل 8 مخطط تبعثري لتوضيح أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية

53	شكل 9 مخطط تبعثري لتوضيح أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري
55	شكل 10 مخطط تبعثري لتوضيح أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية
58	شكل 11 نموذج أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط
61	شكل 12 متوسط توافر الرشاقة الوظيفية للعاملين حسب المستوى الإداري
62	شكل 13 متوسط توافر الرشاقة الوظيفية للعاملين حسب عدد سنوات الخبرة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1_ مقدمة البحث
- 2_ الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث
- 3_ مشكلة وتساؤلات البحث
- 4_ نموذج البحث
- 5_ أهداف الدراسة
- 6_ أهمية الدراسة
- 7_ حدود الدراسة

1_ مقدمة البحث:

تُعدّ رشاقة القوى العاملة أمراً حاسماً لتحقيق القدرة التنافسية وللاستمرار في بيئة الأعمال المتقلبة باستمرار (Muduli and Pandya, 2018, p. 1). تتميز القوى العاملة الرشيقة بقدرتها على التحرك بفعالية وسرعة كبيرة في أي بيئة (Breu *et al.*, 2001, p. 2)، وبذلك تُتيح لمنظمات الأعمال خلق بنية ديناميكية تتفاعل مع التغيرات في بيئات الأعمال بمرونة وفاعلية، و تمكّنها علاوة على ذلك من الاستفادة من هذه التغيرات وتوظيفها كفرص واعدة وميزات تنافسية (Alavi and Wahab, 2013, p. 1).

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية امتلاك قوة عاملة رشيقة، لم يتم إجراء سوى القليل من الأبحاث حول الخصائص والمبادرات التنظيمية التي تساعد على إيجادها وتعزيزها، فقد اقترح الباحثون أن منظمات الأعمال تستطيع رفع سوية الرشاقة الوظيفية لدى العاملين لديها عن طريق عدة أساليب، على رأسها التمكين النفسي (Muduli, 2017, p. 1). يتطلب أيضاً التعامل مع التغيرات المستمرة في بيئات الأعمال اليوم عاملين لديهم القدرة على ابتكار أفكار وحلول جديدة ومتنوعة بشكل مستمر، ما يجعل الابداع الإداري أحد أهم متطلبات رشاقة العاملين الوظيفية (Sherehiy *et al.*, 2007, p. 9).

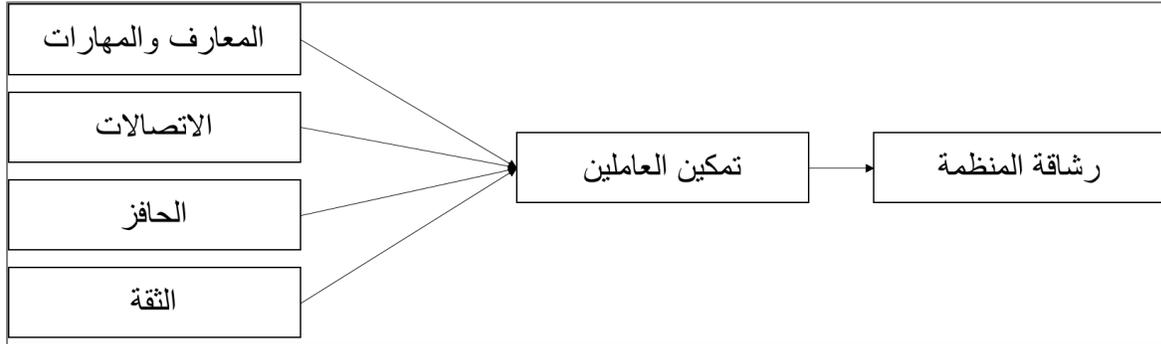
أدت تبعات الأزمة في سوريا التي امتدت حتى الآن إلى ما يقرب من تسع سنوات إلى إيجاد بيئات أعمال لا يمكن التنبؤ بها، ما يجبر مديري الأعمال أن يعملوا على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة لضمان استمرار منظماتهم. ولعلّ التوجّه نحو الرشاقة التنظيمية وتعزيز الرشاقة الوظيفية للعاملين يشكّل حلاً في هذا الاتجاه وخطوة هامة نحو استقرار ونماء في منظمات الأعمال المحليّة.

2_ الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:

1_2 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين:

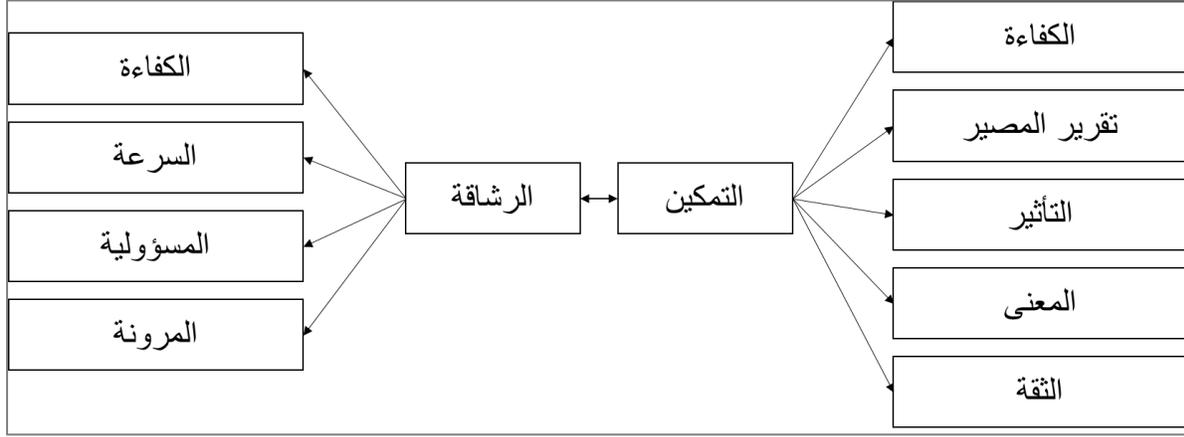
تنوعت الدراسات التي تناولت أثر تمكين العاملين على الرشاقة التنظيمية، منها دراسة (Farahani and Salimi, 2015) بعنوان "دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين والرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة Azarab الصناعية" ("The Study of the Relationship between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company"). قام الباحث بدراسة عينة من 329 موظفاً في شركة Azarab في إيران، حيث وزع عليهم استبياناً يحوي مجموعة أسئلة تتعلق بتمكين الموظفين ومجموعة أخرى من الأسئلة حول رشاقة المنظمة من وجهة نظرهم. بينت النتائج أن المنظمة رشيقة نسبياً بينما كانت مقاييس التمكين لديها منخفضة مقارنة بالمتوسط العام. كما أكدت الدراسة وجود علاقة معنوية طردية بين تمكين الموظفين وبين رشاقة الشركة بحيث كلما ارتفع مستوى تمكين الموظفين كلما زادت الرشاقة التنظيمية.

شكل 1 نموذج إطار بحث (Farahani and Salimi, 2015)



كما هدفت دراسة أجراها (Estanesti, 2015) بعنوان "مسح دراسة العلاقة بين تمكين الموظف ورشاقة المنظمة" "The Survey of the Relationship between Employee's Empowerment with Organization's Agility" إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورشاقة المنظمة وذلك ضمن دراسة حالة في هيئة سجل سندات الملكية في مقاطعتي سيستان وبلوشستان في إيران. تم تصميم استبيان يشمل أسئلة عن أربعة أبعاد تتعلق بالرشاقة التنظيمية وخمسة أبعاد للتمكين، وتم توزيع الاستبيان على 92 موظفاً من موظفي الهيئة. بينت نتائج البحث وجود علاقة معنوية بين التمكين والرشاقة التنظيمية حيث وُجد أن تحسين وتطوير قدرات الموظفين والمديرين التنفيذيين هو عنصر رئيسي في تحقيق رشاقة المنظمة.

شكل 2 نموذج إطار بحث (Estanesti, 2015)



أما التوجه الأحدث في دراسة العلاقة بين التمكين والرشاقة فيميل إلى تناول رشاقة القوة العاملة بالتحديد كأحد عناصر الرشاقة التنظيمية وعلاقته بالتمكين النفسي لدى العاملين. من هذه الدراسات دراسة دراسة (Muduli, 2017) بعنوان "رشاقة القوى العاملة: دراسة دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي" *Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment* فقد هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي المتبعة في تعزيز رشاقة الموظفين. شملت الدراسة عينة من 524 موظفاً في الشركات العامة والخاصة ضمن القطاع الإنتاجي والخدمي في الهند. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين رشاقة القوى العاملة واقترح الباحث أن رشاقة القوى العاملة هي نتيجة لممارسات تنظيمية معينة وتمكين نفسي. كما تظهر النتائج أن البيئة التي تشجع العمل الجماعي لها التأثير الأكبر في تعزيز الرشاقة، تليها البرامج التي تتناول أنظمة المكافآت، ومشاركة الموظفين، والتعلم التنظيمي والتدريب، ونظم المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن الرشاقة الوظيفية للعاملين يعززها إدراك التأثير كأحد متغيرات أو مكونات التمكين النفسي، يليه إدراك تقرير المصير والمعنى والكفاءة.

كذلك دراسة (Muduli and Pandya, 2018) بعنوان "التمكين النفسي ورشاقة القوى العاملة" *Psychological Empowerment and Workforce Agility* التي بحثت في العلاقة بين التمكين النفسي ورشاقة العاملين الوظيفية بالإضافة إلى البحث عن أهم عوامل التمكين المؤثرة في رشاقة القوى العاملة. تمت تعبئة ما مجموعه 386 استبيان من قبل المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين يعملون في مؤسسات القطاعين العام والخاص العاملة في قطاعات مختارة من الصناعة والخدمات في الهند. خلصت الدراسة إلى اعتبار التمكين النفسي جزءاً مهماً من جهود المنظمة التي يجب التركيز عليها لتعزيز رشاقة القوى العاملة لديها. من بين

متغيرات التمكين النفسي، وجدت الدراسة أن إدراك التأثير هو المتغير الأكثر أهمية يليه تقرير المصير والمعنى والكفاءة على رشاقة القوى العاملة.

وبناءً عليه، يقترح الباحث فرضية البحث الأولى:

H 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين على رشاقتهم الوظيفية. ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية التالية:

H 1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المعنى على رشاقة العاملين الوظيفية.

H 2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك الكفاءة على رشاقة العاملين الوظيفية.

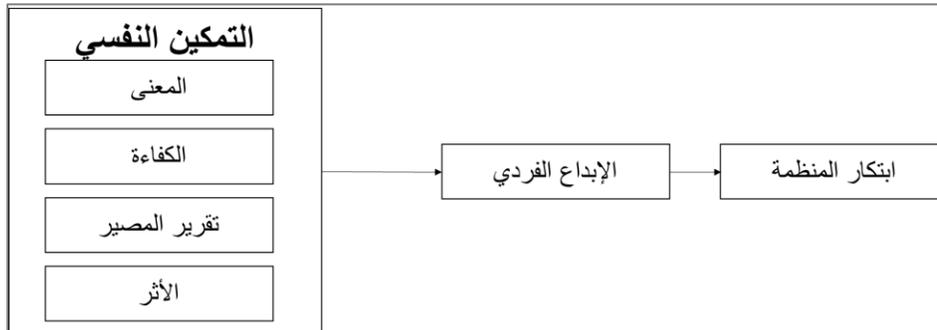
H 3-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك تقرير المصير على رشاقة العاملين الوظيفية.

H 4-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك الأثر على رشاقة العاملين الوظيفية.

2_2 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري للعاملين:

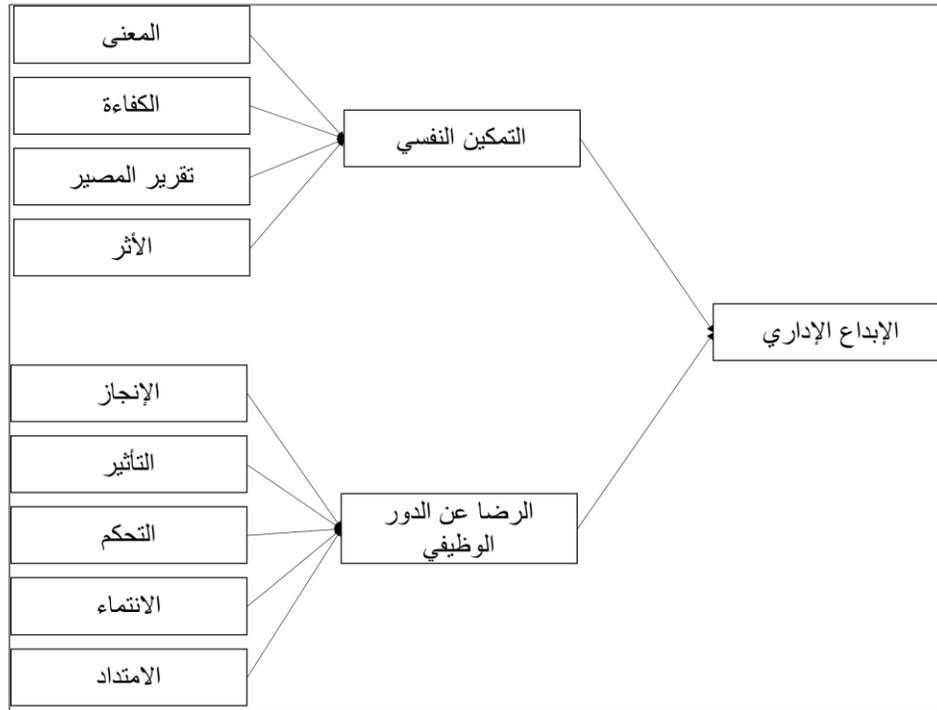
هدفت دراسة (Çekmecelioğlu and Kaya Özbağ, 2014) بعنوان "ربط التمكين النفسي والإبداع الفردي والابتكار المنظمي: بحث في قطاع الصناعة التركي" *"Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry"* إلى تحديد آثار أبعاد التمكين النفسي الأربعة، وهي المعنى والكفاءة والتأثير وتقرير المصير، على الإبداع الإداري ومن ثم على ابتكار المنظمة. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام بيانات تم جمعها من 181 مديرًا في 48 شركة تصنيع تركية صغيرة ومتوسطة الحجم. أشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي كبير على الإبداع الإداري ويزيد أيضًا قدرة الموظفين على مستوى المنظمة على الابتكار.

شكل 3 نموذج إطار بحث (Çekmecelioğlu and Kaya Özbağ, 2014)



وهدفت دراسة (Sangar and Rangnekar, 2014) بعنوان "التمكين النفسي والرضا عن الدور الوظيفي كعوامل للإبداع" *Psychological Empowerment and Role Satisfaction as Determinants of Creativity* إلى دراسة العلاقة بين كل من التمكين النفسي والرضا عن الدور الوظيفي وبين الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الهندية. أظهرت العينة المؤلفة من 333 من المديرين التنفيذيين ومديري الأعمال أن التمكين النفسي والرضا عن الدور الوظيفي يعززان بشكل جوهري الإبداع الإداري في صفوف القوى العاملة.

شكل 4 نموذج إطار بحث (Sangar and Rangnekar, 2014)



وبناءً عليه، يقترح الباحث فرضية البحث الثانية:

H 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين على إبداعهم الإداري.

2_3 الدراسات التي اختبرت أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين:

لا توجد دراسات قد اختبرت دور الإبداع الإداري في تعزيز رشاقتهم الوظيفية على حد علم الباحث. مع ذلك، أشار عدة باحثين من رواد البحث في رشاقة القوى العاملة إلى الدور المهم الذي يلعبه الإبداع الإداري في سبيل تحقيق هذه الرشاقة. فيوضح كل من الباحثين (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 9 & 11; Qin and Nembhard, 2015, p. 4) أن السلوك الاستباقي (أحد عناصر الرشاقة الوظيفية للعاملين) يتطلب استنباط

وتنفيذ أساليب جديدة وخلقة ومبتكرة لمتابعة الفرص والتعامل مع التهديدات والمخاطر، كما تلعب القدرات المعرفية للعاملين مثل القدرة على التفكير الإبداعي أيضاً دوراً كبيراً في قدرة القوى العاملة على التكيف (أحد عناصر الرشاقة الوظيفية للعاملين). وذكر (Hosein and Yousefi, 2012, p. 1) أنّ المهارات الإبداعية في حل المشاكل يمثل صفة أساسية ومتطلباً ضرورياً للأفراد الرشيقين. كما وجد (Veisheh *et al.*, 2014) في سياق مشابه أنّ الإبداع على مستوى المنظمة كان له دور وسيط في أثر ممارسات القيادة التحويلية على تعزيز الرشاقة التنظيمية وناقش أنّ المنظمات بحاجة إلى تفعيل وتحفيز السلوك الإبداعي الإداري لدى عاملها بهدف تعزيز رشاقته.

وبذلك تكون فرضية البحث الثالثة:

H 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين.

2_4 الدراسات التي اختبرت أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط:

بعد استعراض الباحث للأدبيات لم يجد دراسات قد تناولت أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط، وهذا ما يعتبر قيمة مضافة للبحث، حيث سيتناول فكرة أصيلة في البحث العلمي. وبناءً عليه يفترض الباحث فرضية البحث الرابعة كما يلي:

H 4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط.

كما يتطرق البحث إلى أثر العوامل الديموغرافية على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الفرضيات التالية:

H 5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية يمكن أن تُعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية وعدد سنوات الخبرة). وتتفرّع هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H 1-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي النوع الاجتماعي.

H 2-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر.

H 3-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

H 4-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل.

H 5-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي المستوى الإداري.

H 6-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

3_ مشكلة وتساؤلات البحث:

تتيح رشاقة القوى العاملة لمنظمات الأعمال القدرة على التفاعل والتكيف مع التغييرات في البيئات الداخلية والخارجية بالشكل المناسب والوقت المناسب بالإضافة إلى إعطاء المنظمات القدرة على الاستفادة من هذه التغييرات وتحويلها إلى ميزة تنافسية للمنظمات. ونظراً لأهمية رفع رشاقة القوى العاملة في منظمات الأعمال، تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التمكين النفسي على رشاقة القوى العاملة، كما تدرس الدور الوسيط للإبداع الإداري، بحيث تستكشف الأساليب التي يمكن للإدارة من خلالها تعزيز الرشاقة في صفوف العاملين لديها، وبالتحديد اختبار أثر تمكين النفسي والإبداع الإداري في الرشاقة الوظيفية للعاملين. وبناء على ذلك تتشكل تساؤلات البحث على الشكل التالي:

(1 هل يؤثر التمكين النفسي على رشاقتهم الوظيفية للعاملين. ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- a. هل يؤثر إدراك المعنى كأحد أبعاد التمكين النفسي على رشاقة العاملين الوظيفية.
- b. هل يؤثر إدراك الكفاءة كأحد أبعاد التمكين النفسي على رشاقة العاملين الوظيفية.
- c. هل يؤثر إدراك تقرير المصير كأحد أبعاد التمكين النفسي على رشاقة العاملين الوظيفية.
- d. هل يؤثر إدراك الأثر كأحد أبعاد التمكين النفسي على رشاقة العاملين الوظيفية.

(2 هل يؤثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري لدى العاملين.

(3 هل يؤثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية لدى العاملين.

- 4) هل يؤثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط.
- 5) هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية يمكن أن تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية وعدد سنوات الخبرة). ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
- a. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي) في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.
- b. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (العمر) آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.
- c. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.
- d. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (مستوى الدخل) آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.
- e. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (المستوى الإداري) آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.
- f. هل يؤثر المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة) آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية.

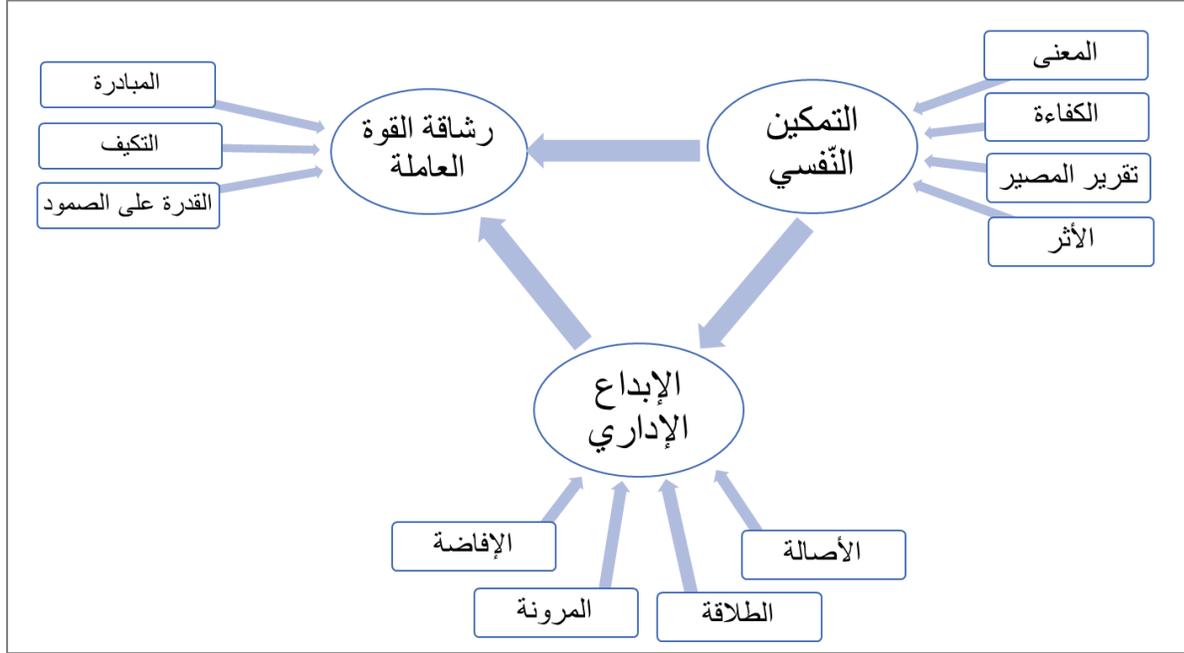
4_ نموذج البحث:

إن المتغيرات الأساسية التي تناولها هذا البحث هي:

- 1) التمكين النفسي للعاملين، وسيتم قياسه باستخدام مقياس Spreitzer للتمكين النفسي (Spreitzer, 1995). يتكون هذا المقياس من أربع أبعاد هي المعنى، الكفاءة، تقرير المصير والأثر.
- 2) رشاقة العاملين، وسيتم قياسه باستخدام مقياس رشاقة القوى العاملة ل Sherehiy (2008). يتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد هي المبادرة، التكيف والقدرة على الصمود.
- 3) الإبداع الإداري، وسيتم قياسه باستخدام مقياس Torrance للتفكير الإبداعي (زاهر ومنلا، 2016)، ويتكوّن هذا المقياس من أربعة أبعاد هي الأصالة والطلاقة والمرونة والإفاضة.

ويبين المخطط التالي إطار البحث:

شكل 5 نموذج إطار البحث الحالي



المصدر: من إعداد الباحث

5_ أهداف الدراسة:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تهدف إلى بناء قوة عاملة فاعلة وديناميكية، يهدف البحث إلى بيان ما يلي:

- مدى توافر التمكين النفسي للعاملين في المنظمات التجارية.
- مدى توافر الإبداع الإداري في صفوف العاملين في المنظمات التجارية.
- مدى توافر رشاقة القوة العاملة في المنظمات التجارية.
- مدى وجود أثر للتمكين النفسي على رشاقة القوة العاملة في المنظمات التجارية.
- مدى وجود أثر للتمكين النفسي على الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات التجارية.
- مدى وجود أثر للإبداع الإداري على رشاقة القوة العاملة في المنظمات التجارية.
- مدى وجود أثر للتمكين النفسي على رشاقة القوى العاملة في المنظمات التجارية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط.
- مدى وجود فروق جوهريّة في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية يمكن أن تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية وعدد سنوات الخبرة).

6_ أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تطمح لإيضاح مفهوم الرشاقة الوظيفية للعاملين وكل من دورها في تعزيز أداء منظمات الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى توضيح العوامل المؤدية لزيادة رشاقة القوى العاملة لديها، حيث يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تسعى من خلالها الشركات لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع الرشاقة الوظيفية للعاملين في بيئة الأعمال السورية (على حد علم الباحث)، ما يساعد الباحثين بالقيام بالمزيد من البحث في هذا المجال، وهذه تعد قيمة مضافة للبحث.

الأهمية العملية:

يهدف الباحث إلى تقديم نتائج توضح أثر التمكين النفسي وتعزيز الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين في المنظمات التجارية بالإضافة إلى اكتشاف الفروق الجوهرية في آراء العاملين حول امتلاكهم لسمات الرشاقة الوظيفية فيما يتعلق باختلاف خصائصهم الديموغرافية. كما يهدف البحث إلى تقديم مقترحات وتوصيات تمكن أصحاب القرار في المنظمات التجارية من وضع الخطط والإجراءات التي من شأنها المساهمة في تعزيز الرشاقة الوظيفية من خلال زيادة التمكين النفسي للعاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية.

7_ حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في عام 2020.

الحدود المكانية: تم إجراء البحث على عدة شركات تجارية ضمن قطاع الأعمال في دمشق.

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

- 1_ المبحث الأول: التمكين النفسي
- 2_ المبحث الثاني: الإبداع الإداري
- 3_ المبحث الثالث: رشاقة القوى العاملة
- 4_ نبذة عن الشركات التجارية المبحوثة

المبحث الأول

التمكين النفسي (Psychological Empowerment)

1_1_1 مقدمة المبحث الأول

1_2_1 تعريف التمكين النفسي وعناصره

1_3_1 أساليب تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين

1_4_1 نتائج وأثار التمكين النفسي على العاملين

1_5_1 المقترحات العملية لتعزيز التمكين النفسي

1_6_1 ملخص المبحث الأول

1_1_1 مقدمة المبحث الأول:

يُعد تمكين العاملين أحد أكثر الأساليب فاعلية لتحسين إنتاجيتهم والاستخدام الأمثل لقدراتهم وخبراتهم في خدمة أهداف المنظمة (Estanesti, 2015, p. 2). ويحفّز التمكين سلوك العاملين ويؤدي إلى رفع الفعالية وتعزيز السلوك الابتكاري لديهم، كما تُشير الأدبيات إلى أنّ التمكين يزيد من التركيز والمبادرة والمرونة وبالتالي يرفع من الفعالية الإدارية (Spreitzer, 1995, pp. 2-19).

تُشتق كلمة تمكين Empowerment في اللغة الإنكليزية من كلمة Power بمعنى قوة (Menon, 2001, p. 8) ويعرف قاموس Oxford التمكين على أنه إعطاء شخص ما الصلاحية أو السلطة لفعل شيء ما¹. كما تستخدم كلمة التمكين في اللغة العربية بمعنى إعطاء القدرة والسلطة على غرار قوله تعالى في القرآن الكريم عن ذي القرنين ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾². يُعدّ (Conger and Kanungo, 1988) أول من تناول موضوع تمكين العاملين وعرّفه كعملية لتعزيز إدراك الكفاءة الذاتية بين الموظفين من خلال تحديد الظروف والعوامل التي تؤدي إلى الضعف وإزالتها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير معلومات الفعالية (Spreitzer, 1995, p. 2).

¹ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/empowerment>

² سورة الكهف، الآية 84

ولقد برز في الأدبيات منظوران شاملان للتمكين هما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي. يتطلب الفهم الكامل للتمكين تكامل كلا المنظورين معاً ويرتبط التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي على المستوى الفردي ويمكن تمكين العاملين في منظمة ما بإتاحة الوصول للفرص، والمعلومات، والدعم والموارد (Spreitzer, 2008, pp. 1-9).

يتمثل التمكين الهيكلي في تقاسم السلطة والسيطرة على الموارد التنظيمية من خلال تفويض المسؤوليات على طول سلسلة القيادة التنظيمية وذلك في حدود مجال عمل كل موظف، وبالتالي قد يكون لدى الإدارة العليا وقت أكثر للتفكير في كيفية تطوير المنظمة بشكل استراتيجي وابتكاري (Spreitzer, 2008, p.8). يرى (Spreitzer, 2008, p.3) أن من الممارسات التي يتوجب على المنظمة أداؤها لتفعيل التمكين الهيكلي لموظفيها يجب أن تكون مزيجاً من:

- 1) التشاركية في صنع القرار وإعطاء الموظفين وفرق العمل مجالاً لمشاركة الإدارة العليا في صنع القرار على مستوى هذا الموظف أو الفريق أو الوحدة.
- 2) الحوافز المادية مقابل المهارات والتعلم والمبادرة.
- 3) التدفق المفتوح للمعلومات حول الأهداف والمسؤوليات الواضحة والتوجه الاستراتيجي والأداء المالي والإنتاجية والجودة... الخ. فالموظفون الذين لديهم معلومات أفضل يمكنهم العمل بشكل أكثر ذكاءً وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل.
- 4) التحول إلى الهياكل التنظيمية المسطحة حيث يكون نطاق السيطرة أوسع في هذه الهياكل اللامركزية.
- 5) التدريب وبناء المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين.

أما الشق الثاني من التمكين والذي يرتكز على انعكاس التمكين الهيكلي على سلوك وموقف الموظفين وإدراكهم أنهم مُمكنون، وهو التمكين النفسي. حيث يشير التمكين النفسي إلى مجموعة من الحالات النفسية التي تكون ضرورية للأفراد لكي يشعروا بأن لديهم القدرة على التحكم فيما يتعلق بعملهم. ويركز المنظور النفسي للتمكين على كيفية اندماج الموظفين بعملهم، ويتناول التمكين باعتباره الشعور الشخصي لدى الموظفين حول دورهم فيما يتعلق بعمل المنظمة (Spreitzer, 2008, p.3).

1_2 تعريف التمكين النفسي وعناصره:

تمت الإشارة إلى البعد النفسي أو الإدراكي للتمكين بدايةً في دراسة أجراها (Thomas and Velthouse, 1990) حيث عرف الباحثان التمكين على أنه "زيادة الحافز الداخلي للقيام بالمهام"، واقترحا نموذجاً من أربعة مدارك تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها وهي: إدراك التأثير (Impact)، الكفاءة (Competence)، الجدوى (Meaningfulness)، والاختيار (Choice). ودعم هذه النتائج دراسة لاحقة قام بها Spreitzer استخدم فيها تعبير التمكين النفسي (Psychological Empowerment) وعرفه على أنه بنية تحفيزية لدى العامل في فهمه لذاته وعمله تتجلى في أربعة مدارك: المعنى (Meaning) والكفاءة (Competence) وتقرير المصير (Self-Determination) والتأثير (Impact) (Spreitzer, 1995, p. 3). وناقش Spreitzer أن هذه الأبعاد الأربعة شاملة وكافية لفهم وقياس التمكين النفسي لدى الفرد، كما افترض أن التمكين متغير مستمر، بحيث يمكن اعتبار الأشخاص أكثر أو أقل تمكيناً، بدلاً من تصنيفهم كممكنين أو غير مُمكنين (Spreitzer, 1995, p. 3). وبناءً عليه تم استخدام نموذج أو مقياس Spreitzer في إنجاز الكثير من الأبحاث المتعلقة بالتمكين النفسي لاحقاً. اقترح (Menon, 2001, p. 8) تعريفاً لحالة التمكين النفسي بأنها حالة إدراكية تُوصف بإدراك السيطرة المحسوسة والكفاءة وفهم الأهداف الضمنية. ويعرف أيضاً العامل المُمكن على أنه العامل الذي يمتلك صفات التمكين (Menon, 2001, p. 21).

واستفاض (Spreitzer, 2008, p. 4) بدراسة الأدبيات متعددة التخصصات حول التمكين، وبالاعتماد على علم النفس، وعلم الاجتماع، والعمل الاجتماعي، والتعليم، حيث وجد دعماً واسعاً لهذه الأبعاد الأربعة للتمكين عبر هذه الآداب المتباينة، وتمكن عبرها من صقل هذه الأبعاد الأربعة على النحو التالي:

a. **إدراك المعنى (Meaning):** المعنى هو قيمة هدف العمل لدى العامل ويشير إلى الموازنة بين متطلبات دور الفرد في العمل ومعتقداته وقيمه ومعاييرها. يقترح (Jena, Bhattacharyya and Pradhan, 2019, p. 2) أنه عندما يستشعر العاملون معنى لعملهم ويكونون قادرين على فهم دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فإنهم يدركون أنهم مُمكنون وبالتالي يتعاملون بإحساس قوي بالاندماج مع عملهم ومنظمتهم، ما يدفعهم بقوة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن تحقيق أهدافهم الشخصية ضمن مسيرتهم المهنية. هذا النوع من الموظفين يصبحون أصولاً ذات قيمة كبيرة بإمكانهم مساعدة منظماتهم في الحفاظ على ميزة تنافسية في خضم بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

b. إدراك الكفاءة أو الكفاءة الذاتية (Competence): وتعبّر عن ثقة الفرد بقدراته على أداء الأنشطة الموكلة إليه بمهارة. حيث تشير الكفاءة إلى المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالعمل بشكل جيد، وفي حال رأى الموظفون أن جهودهم قد أحدثت فرقاً في الماضي فإنهم يشعرون أنهم يستطيعون القيام بنفس المهام مستقبلاً (Spreitzer, 2008, p. 9). ويمكن تعزيز الكفاءة من خلال أساليب عدة مثل تحدي مهمة العمل والمساءلة والمتابعة تجاه تحقيق النتائج. (Jena, Bhattacharyya and Pradhan, 2019, p. 3)

c. إدراك تقرير المصير الذاتي (Self-Determination): تقرير المصير هو إحساس الفرد باستقلاليتته وقدرته على الاختيار في بدء وتنظيم إجراءات مهامه في عمله مثل تحديد أساليب العمل والسرعة. إنّ المشاركة في عملية صنع القرار هي استراتيجية رئيسية مطلوبة للغاية تستخدمها الإدارة لتحفيز وتعزيز التمكين النفسي لدى موظفيها. كما يسير التمكين بمشاركة صنع القرار جنباً إلى جنب مع المساءلة لأنه يغرس الانضباط الذاتي بين الموظفين. وتحدث عملية تقرير المصير عندما يكون هناك مناخ من الثقة والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. (Jena, Bhattacharyya and Pradhan, 2019, p. 8)

d. إدراك التأثير (Impact): هو اعتقاد العامل أنه يمكن له التأثير على الأنشطة والنتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في وحدة عمله أو في منظمته.

وبناءً على هذه المدارك الأربعة فإن الموظف المُمكن هو الشخص الذي يستطيع أن يقول: (أ) أنا شخصياً أستمد قوتي من فهمي لأهداف المنظمة وأسعى لتحقيقها"، (ب) "الديّ الكفاءة للقيام بعملٍ"، (ج) "الديّ سيطرة على مهام وسياق عملي" و (د) "أدرك الأثر الذي يحدثه جهدي الشخصي في الشركة".

تعكس هذه المدارك الأربعة معاً توجهاً إيجابياً في العمل، أي مع تعزيز كل منها يرتفع مقدار التمكين النفسي لدى العاملين. من جهة أخرى، يتجلى التمكين النفسي في جميع الأبعاد الأربعة معاً وفي حال كان هناك أي خلل في أي بعد منها فإن إدراك التمكين ستكون محدوداً، فجوهر التمكين النفسي هو التفاعل بين الأبعاد الأربعة بدلاً من التأثيرات المستقلة لكل بعد (Spreitzer, 2008, p. 10). على سبيل المثال، إذا كان لدى العاملين سلطة تقديرية في اتخاذ القرارات (أي تقرير المصير) لكنهم لا يهتمون بأنواع القرارات التي يمكنهم اتخاذها (أي أنهم يفتقرون إلى المعنى)، فلن يشعروا بالتمكين. إضافة إلى ذلك، إذا اعتقد العاملون أنهم قادرون على إحداث تأثير لكنهم لا يشعرون بأن لديهم المهارات والقدرات للقيام بعملهم بشكل جيد (أي أنهم يفتقرون إلى الإحساس بالكفاءة)، فلن يشعروا بالتمكين أيضاً (Spreitzer, 2008, p. 4).

1_3_1 أساليب تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين:

قام (Seibert, Wang and Courtright, 2011, pp. 3-4) بالتحقق من استنتاجات العديد من الأدبيات السابقة حول كيفية تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين، وخلصوا إلى تقسيمها إلى صنفين: إجراءات من طرف الإدارة وسمات شخصية الأفراد. وهي مفصلة كما يلي:

1_3_1 الإجراءات الإدارية:

وتتمثل مجموعة الإجراءات والسياسات التي تقوم بها الإدارات لتعزيز التمكين النفسي لدى موظفيها بما يلي:

a. الممارسات الإدارية عالية الأداء (High-Performance Managerial Practices)

تعني زيادة مشاركة المعلومات والتحكم أن العاملين سيرون أن لعملهم مغزى شخصي، لأنهم يفهمون كيف يتناسب دور عملهم مع الأهداف والاستراتيجيات الأكبر للمنظمة. يجب أن تتيح المزيد من المعلومات للموظفين إمكانية تحديد الإجراءات التي يتعين عليهم اتخاذها بشكل أفضل، وبالتالي زيادة الشعور بتقرير المصير. علاوة على ذلك، ستنعكس المعرفة والمهارات والقدرة المحسنة الناتجة عن الممارسات الإدارية عالية الأداء في إدراك الموظفين لكفاءتهم في أداء أدوار العمل. كما يعني المستوى الأعلى من المدخلات والتحكم المرتبط بالممارسات الإدارية عالية الأداء أن الموظفين يعتقدون أن لديهم تأثيرًا أكبر في وحدة عملهم أو مؤسستهم.

b. الدعم الاجتماعي (Social Support)

يعزز الدعم الاجتماعي تصورات التمكين النفسي لدى العاملين. فعلى سبيل المثال، الدعم الاجتماعي من الأقران والمنظمة سيعني للعاملين أنهم أعضاء مهمون ومؤثرون في المنظمة، مما يعزز شعورهم بأن عملهم ذو مغزى على الصعيد المهني الشخصي. سيوفر هذا الدعم أيضًا للعامل إدراك تقرير المصير لأنه كعضو مؤثر في المنظمة، يساهم في تحديد أهداف واستراتيجيات عملها. يعزز الدعم الاجتماعي كذلك شعور الموظفين بكفاءتهم بسبب توفر الموارد المادية والسلطة والتأثير اللازم لإنجاز المهام والأهداف المرتبطة بالعمل.

c. القيادة (Leadership)

استنتج (Spreitzer, 2008, p. 7) أن وجود علاقة داعمة وثقة مع مدير أو المشرف المباشر للموظف هو أحد عوامل التمكين النفسي، حيث يمكن للقيادة توفير معلومات حول الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية التي تسمح

للموظفين برؤية قيمة عملهم وبالتالي تعزيز إدراك معناه، كما تسمح أيضاً لمرووسيهم بمزيد من المشاركة والاستقلالية مما يعزز إدراك الموظفين لتقرير المصير والتأثير.

d. خصائص تصميم العمل (Work Design Characteristics)

تعزز خصائص العمل الأساسية المتمثلة في الاستقلالية وأهمية المهام، الشعور بأن الفرد له تأثير في وحدة العمل الخاصة به، نظراً للفرصة المتزايدة التي يتمتع بها المرء لإجراء الاختيارات الشخصية فيما يتعلق بأساليب لإنجاز المهام التي تعتبر مهمة بالنسبة إلى المنظمة. وجد (Jena, Bhattacharyya and Pradhan, 2019, p. 8) أن المشاركة في عملية صنع القرار هي استراتيجية رئيسية فعالة بشكل كبير تستخدمها الإدارة لتحفيز واستبقاء وتشجيع التمكين النفسي لدى موظفيها. كما أن التمكين يسير جنباً إلى جنب مع المساءلة لأنه يغرس الانضباط الذاتي بين الموظفين. وتحدث عملية التمكين عندما يكون هناك مناخ من الثقة والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.

1_3_2 السمات الشخصية للعاملين:

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض بمستوى إدراكهم للأبعاد الأربعة للتمكين، فيتباين الأشخاص في قدرتهم على اتخاذ القرار بشكل عام ما يؤثر على إدراكهم للتمكين النفسي ضمن عملهم، كما أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التقييم الذاتي هم أكثر إدراكاً للتمكين النفسي لأن لديهم فرصاً أكبر لاختيار أهداف ذات مغزى جوهري في العمل (Seibert, Wang and Courtright, 2011, p. 4).

قد يشعر بعض الموظفين بعدم الارتياح تجاه اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأسباب مختلفة، أو غير راغبين في العمل بشكل مستقل، أو يشعرون بعدم استعدادهم لتحمل مسؤوليات جديدة أو لديهم أسباب أخرى لعدم الرغبة في تولي أدوار أكثر تفويضاً. كما أن ليس كل الأشخاص لديهم القدرة على القيادة بالرغم من امتلاكهم كفاءات فنية عالية (Martin, 2015, p. 3). فيعتبر بعض العاملين التمكين غير متنسق مع رغباتهم وتوقعاتهم وتصوراتهم. غير أن بعض الموظفين الذين يتصورون التمكين بطريقة إيجابية، فمن المحتمل أن يعتبروا ذلك مناسباً لتوقعاتهم ودورهم في زيادة التمكين النفسي في سياق القيادة التمكينية (Özaralı, 2015, p. 5).

أما بالنسبة للسمات الديموغرافية للعاملين، وجدت الأبحاث مثل (Seibert, Wang and Courtright, 2011, p. 10) أن التمكين النفسي يرتبط طردياً مع مستوى التعليم، العمر والمستوى الوظيفي، بينما لم توجد إشارات إلى أي فروق في التمكين النفسي بين الرجال والنساء. كما اختلف التمكين النفسي لدى العاملين من منطقة جغرافية

لأخرى فعلى سبيل المثال وجد ارتباط معنوي بين التمكين النفسي وبين نتائجه (كما سيأتي لاحقاً) في قارة آسيا بينما لم يوجد هذا الارتباط في أمريكا الشمالية (Seibert, Wang and Courtright, 2011, p. 14).

1_4_4 نتائج وآثار التمكين النفسي على العاملين:

بالرغم من الكلفة العالية في بعض الأحيان، تسعى الإدارات لتمكين العاملين لديها على الدوام للحصول على منافع هذا التمكين. يقسم (Seibert, Wang and Courtright, 2011, pp. 5-6) نتائج التمكين النفسي على الأفراد إلى نتائج موقفيّة ونتائج سلوكية، ويفصلها كما يلي:

1_4_1 النتائج الموقفيّة (Attitudinal Consequences)

بدراسة التقاطعات في الأبحاث السابقة، تجمع الأدبيات على النتائج التالية للتمكين النفسي:

a. تعزيز الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يُفهم الرضا الوظيفي على أنه مدى تلبية احتياجات الفرد في العمل. ويزيد إدراك الكفاءة والتأثير من تلبية هذه الاحتياجات الفطرية، لأنها تعكس الفرص لتجربة الكفاءة والتحكم في العمل، وبالتالي من المحتمل أن يواجه العمال المُمكنون نفسياً وفاءً أكثر بالاحتياجات الأساسية من خلال العمل وبالتالي التعبير عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

b. تعزيز الالتزام الوظيفي (Organizational Commitment)

يزيد إدراك الاستقلالية والكفاءة والأثر من التزام الفرد بالمنظمة، لأنها ستعزز لدى الفرد الشعور بقيمه واهتماماته وأهدافه من خلال عمله.

c. تخفيف الضغط (Strain)

يعبر الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين النفسي عن مستويات أقل من الضغط بسبب زيادة الشعور بالسيطرة في العمل.

d. تقلص نوايا الدوران (Turnover Intentions)

يكون لدى الموظفين الذي يتمتعون بقدر عالٍ من التمكين النفسي نية للبقاء في العمل وبالتالي معدلات دوران منخفضة في المنظمة.

1_4_2_ النتائج السلوكية (Behavioural Consequences)

a. أداء المهام (Task Performance)

يتوقع الموظفون الذين يتمتعون بتمكين نفسي عالٍ المشاكل قبل حدوثها ويتصرفون بشكل مستقل في مواجهة المخاطر أو عدم اليقين، ويمارسون التأثير على الأهداف والإجراءات التشغيلية حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج عمل عالية الجودة، ويتجاوزوا بثبات العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف العمل.

b. سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors)

يؤدي العمل الذي يتمتع فيه الفرد بسلطة ما إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه يعزز الإحساس بالهوية والمشاركة في مكان العمل ككل، وليس فقط دور العمل المحدد للفرد. يشجع إدراك الكفاءة والتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الموظف سيشعر بأنه قادر على تحقيق نتائج إيجابية في وحدة عمله. تعبر سلوكيات المواطنة التنظيمية كما شرحها (Taşkıran and İYİĞÜN, 2019, p. 2) عن العمل الطوعي الذي يقوم به الموظف على أساس هذه السلوكيات لأغراض تنظيمية دون الشعور بالالتزام وعدم توقع أي مكافأة ودون تخوف من أي عقاب في حال غياب هذه السلوكيات. تتجاوز هذه السلوكيات واجبات الموظفين وأدوارهم ومسؤولياتهم المتوقعة، وتتكون من خمسة أبعاد هي الوعي، الروح الرياضية، الفضيلة، الإيثار والمجاملة.

c. الابداع والابتكار (Innovation)

تعزز مشاعر الكفاءة والتأثير من قدرة الموظفين على تنفيذ أفكارهم واقتراحاتهم لتحسن عملهم أو طريقة أداء مهامهم، مما يؤدي إلى مزيد من الابتكار في العمل. أما على مستوى فرق العمل، فيوضح (Spreitzer, 2008, p. 7) أن تمكين الأفراد مرتبط بقوة بتمكين فرق العمل، وبالتالي التمكين على كامل كادر المنظمة. تشعر الفرق التي يتمتع أعضاؤها بقدر أكبر من التمكين بأنها لديها عمل ذو معنى أو جدير بالاهتمام، وكمجموعة، تتمتع بدرجة عالية من الاختيار أو الحرية في تقرير كيفية تنفيذ مهام فريقها. يعتقد أفراد الفريق أن لديهم القدرة الجماعية على

إنجاز المهام المتعلقة بالعمل وأن هذه المهام لها تأثير أو أهمية كبيرة على منظماتهم (Seibert, Wang and Courtright, 2011, p. 6).

من جهة أخرى، لا يخلو تعزيز التمكين النفسي في المنظمات من آثار سلبية، فحسب (Spreitzer, 2008, p. 11) فإن الموظفين الذين شعروا بعلاقة أوثق بعملهم، أخذوا الأمر بجدية أكبر وبالتالي تعرضوا لمزيد من التوتر في وظائفهم، كما ناقش أن التمكين قد يؤدي إلى الثقة المفرطة وبالتالي سوء التقدير من جانب المرؤوسين، وقد يمتد أثر هذا الشعور بالثقة الزائفة في النتائج الإيجابية إلى حدوث أخطاء تكتيكية واستراتيجية.

1_5_ المقترحات العملية لتعزيز التمكين النفسي:

على الصعيد العملي، لا يمكن فصل نوعي التمكين الهيكلي والنفسي، فالتمكين بصورته الكاملة يبدأ من الممارسات الإدارية الرامية إلى التمكين (التمكين الهيكلي)، وينعكس على العاملين بإدراك بأنهم مُمكنون أو ما يعبر عنه بالتمكين النفسي. يرى (Stander and Rothmann, 2009, p. 7) إمكانية أن يساعد تصميم التراتبية الوظيفية لضمان وضوح مغزى ومعايير الأداء للأشخاص في إدراك تصرفاتهم على أنها تحدث فرقاً ويمكن أن تساهم في زيادة شعورهم بالتمكين، كما يمكن للبرامج التدريبية أن تعزز مستويات كفاءة العاملين وبالتالي رفع مستويات التمكين النفسي لديهم.

كما يتعين على الإدارة حسب (Seibert, Wang and Courtright, 2011, p. 15) تعزيز الأشكال الفعالة للقيادة والعلاقات الداعمة بين العاملين ضمن وحدات العمل. أمّا عند اختيار العاملين للتوظيف، فيجب على أقسام الموارد البشرية مراعاة اختيار الموظفين الذين يتمتعون بصفات تقييم ذاتي إيجابية للمساعدة في إنشاء قوة عاملة أكثر استعداداً وقدرة على إظهار المبادرة والقيام بدور نشط في تحسين أداء المنظمة. كما يتوجب على المديرين في العمل على التعرف على العاملين وفهم أهدافهم وتحديد احتياجات التطوير وتيسير خطط التنمية الشخصية لهم وتقديم ملاحظات إيجابية وتصحيحية، ستزداد عندها مستويات الكفاءة الذاتية للموظفين وسيرون أنهم يحدثون فرقاً في مكان العمل (Stander and Rothmann, 2009, p. 7).

1_6_ ملخص المبحث الأول:

تسعى مختلف منظمات الأعمال اليوم إلى تمكين العاملين لديها لفهم الإدارات لأهميّة وانعكاس هذا التمكين على رفع إنتاجيتها وربحيّتها. ويتمحور الشق النفسي من التمكين حول استشعار العاملين بتمكين منظماتهم لهم، بحيث يدركون معنى وأهميّة مهامهم ويتقنون بقدرتهم على القيام بها بكفاءة ويتمتعون بحريّة التحكم بكيفية أدائها.

من شأن تطوير الممارسات الإداريّة، وتطوير أنماط القيادة، وتقديم الدعم المستمر للعاملين، واختيار موظفين ذوي كفاءات عالية أن يعزز التمكين النفسي في صفوف العاملين في منظمة الأعمال، ما يخلق بيئة من الابداع والابتكار، والمواطنة التنظيمية، والكفاءة في أداء المهام، وهو ما يصب في رفع فعالية وكفاءة منظمات الأعمال.

المبحث الثاني

الابداع الإداري (Creativity)

- 1_2_ مقدمة المبحث الثاني
- 2_2_ مفهوم الابداع الإداري
- 3_2_ أبعاد الابداع الإداري
- 4_2_ أساليب دعم الابداع الإداري لدى العاملين
- 5_2_ نتائج تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين
- 6_2_ معوقات الإبداع الإداري في المنظمات
- 7_2_ ملخص المبحث الثاني

1_2_ مقدمة المبحث الثاني:

باتت القدرة الإبداعية تعدُّ عاملاً حاسماً في تسريع عجلة التنمية على مستوى المنظمات حول العالم في جو يتميز بالتغيير المستمر والسريع في الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين. ومن هنا تغدو الحاجة للقدرات الإبداعية وتوظيفها بشكل فعّال من أهم المصادر أهمية للمنظمات للحفاظ على وبناء مزاياها التنافسية عن طريق تطوير قدرة القوة العاملة لديها على ابتكار منتجات وأساليب عمل جديدة (ناصر، 2012، ص 1). وأضحى الابداع الإداري والقدرة على الابتكار أمراً أساسياً للشركات الصغيرة التي تهدف إلى التنافس مع منافسيها الأكبر والأكثر امتلاكاً للموارد، فالإجراءات التنظيمية الواعية المتعلقة بتطوير مخرجات مبتكرة توفر الأساس للشركات لتحقيق ميزة تنافسية (Saunila, 2019, pp. 1-5).

2_2_ مفهوم الابداع الإداري:

يتمثل الإبداع الإداري في العمليات الفكرية المرتبطة بالتفكير المتشعب (Divergent Thinking) والقدرة على إعادة تفسير الحالات والمشاكل (Rad et al., 2010, p. 1). يُعرف قاموس أكسفورد الابداع بأنه تقديم أفكار أو

أساليب أو طرائق جديدة (ناصر، 2012، ص 4). ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه عملية إدراك المشكلات أو الثغرات في المعرفة، وتطوير الفرضيات أو المقترحات، واختبار تلك الفرضيات والتحقق من صحتها، وأخيراً مشاركة النتائج (Said-Metwaly, Noortgate and Kyndt, 2018, p. 4). أما من وجهة نظر (ناصر، 2012، ص 6) فالإبداع الإداري هو إطار للفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة عن طريق البحث والتطوير. كما عرّف (Özarallı, 2015, p. 1) الإبداع في منظمات الأعمال بأنه العملية التي يتم من خلالها تطوير الأفكار الجديدة التي تجعل الابتكار ممكناً، وأوضح أنها القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة ومفيدة للمشاكل والتحديات اليومية في بيئة العمل.

عرّف (ناصر، 2012، ص 4) أيضاً القدرات الإبداعية على أنها قدرات غير مألوفة يمارسها الفرد العامل في موقع العمل وتتجسد بتوليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار أو العمليات، وأوضح أن امتلاك القدرة الإبداعية يُمكن العاملين من الابتكار الذي يُعرّف بأنه عملية تقديم شيء جديد غير مسبوق ولم يتوصل إليه أحد من قبل. تتجلى القدرات الإبداعية لدى العاملين على طول التسلسل الوظيفي في المنظمة بتبني التغيير واستحداث أساليب جديدة في بيئة العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة (ناصر، 2012، ص 7).

2_3_ أبعاد الإبداع الإداري:

أوضح (زاهر ومنلا، 2016، ص 6-7) أنّ استراتيجيات التفكير الإبداعي هي عبارة عن جميع الطرق والأساليب التي تساعد الفرد على التفكير خارج الصندوق، ما يؤدي إلى تنمية مهاراته وزيادة قدرته على حل جميع المشاكل والتحديات التي يتعرض لها في مكان عمله. وأشار إلى الإطار الذي وضعه (Torrance) لوصف أبعاد عملية التفكير الإبداعي، وهي الأصالة، المرونة، الطلاقة والإفاضة:

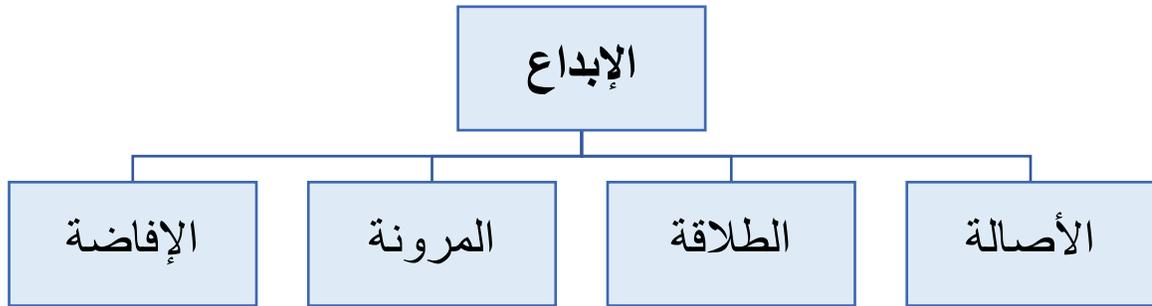
- a. **الأصالة (Originality):** تعبر الأصالة عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة وفريدة من نوعها، أي التفكير خارج الصندوق (عمار وسراقبي، 2018، ص 8). يتميز التفكير الإبداعي بزيادة إنتاج الأفكار الأصليّة أو الأصيلة، ويمكن اعتبار أنّ الأصالة تنتج أفكاراً نادرة وفريدة (Canel, 2015, p. 3). وتتطلب الأصالة الشجاعة الكافية على التحرر من النزعة التقليدية. إنّ ابتكار سيناريوهات عدة للحلول عند التفكير في حالة أو مشكلة ما قد يحفز توليد حلول أصيلة وأكثر واقعية.
- b. **الطلاقة (Fluency):** هي القدرة على إنتاج العديد من الأفكار المتعلقة بالنشاط أو المشكلة (Panatik, Katimin and Shaari, 2016, p. 2). لا يعتمد المبدعون على إيجاد حل وحيد للمشكلة، بل يسعون

دوماً لاستكشاف المزيد من البدائل. كما أن التركيز على حل واحد يمكن أن يتسبب في إدراك الأفراد أن المشكلة غير قابلة للحل، خاصةً عندما لا يكون هذا الحل مُجدياً عند تطبيقه. ستزداد إمكانيات التوصل إلى حلول عندما يكتسب الشخص القدرة على التفكير بطريقة منفتحة واستكشافية ويكون عقله غير جامد في مواجهة المشاكل (Canel, 2015, p. 3). وبطرح العديد من الأفكار الإبداعية يكون لدى الفريق فرصة جيدة لاختيار ومناقشة وتنقيح الحلول في بيئة العمل اليومية.

c. **المرونة (Flexibility):** هي القدرة على تفسير الحالات المتشابهة بطرق مختلفة (Panatik, Katimin and Shaari, 2016, p. 4). تزيد المرونة من تنوع الحلول الممكنة عن طريق منع حصر العقل في بعد واحد (Canel, 2015, p. 4). وينتج عن التفكير بالأبعاد المختلفة (مثلاً البيئية، المالية، القانونية ...) للحلول والمبادرات بالوصول إلى نتائج أكثر واقعية وانسجاماً ومنفعة للمنظمة.

d. **الإفاضة (Elaboration):** ويعني القدرة على التفصيل وإثراء الأفكار مما يزيد من فعاليتها في النهاية (Canel, 2015, p. 4). فالتفكير في تفاصيل الحل المقترح وكيفية تطبيقه قد يكون مصدرًا لمزيد من الأفكار نظرًا لوجود المزيد من الأمور في الاعتبار والعمل عليها، كما يكون جزءاً من عملية تنقيح الأفكار والاختيار فيما بينها أو تشكيل توليفة منها.

شكل 6 مخطط عناصر الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الباحث

2_4_ أساليب دعم الإبداع الإداري لدى العاملين:

الأهمية المتزايدة للإبداع الإداري كمحرك للابتكار والنجاح التنظيمي يجبر المنظمات على خلق بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي والابتكاري، غير أن تشجيع الإبداع الإداري يمثل تحدياً رئيسياً تواجهه المنظمات. لقد تم مؤخراً تحديد مجموعة واسعة من العوامل لتحفيز الإبداع والابتكار في المؤسسات (Özarallı, 2015, p. 1). يمكن تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين عندما يعتقدون أنهم قادرين على توظيف إبداعهم الإداري وذكائهم وأفكارهم

في مكان العمل، ويجدون تقبلاً وتشجيعاً لأفكارهم (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 6). اقترح (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 1) ثلاثة مقومات للإبداع الإداري وهي الدافع، مهارات التفكير الإبداعي، والخبرة.

1.4.2 الدافع أو الحافز: يخدم الدافع الجوهري أو الداخلي لدى العاملين في المنظمة كألية نفسية مهمة ومصدر للإبداع الإداري (Özarallı, 2015, p. 5). ويعد تحقيق الحافز النفسي استراتيجية معقدة وطويلة المدى (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 1). ويمكن تعزيز الدوافع لدى العاملين لتوظيف إبداعهم الإداري في سبيل أهداف المنظمة عن طريق تعزيز ممارسات القيادة والتمكين النفسي:

a. ممارسات القيادة: يلعب شكل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة في المنظمة دوراً هاماً في تحفيز إبداع العاملين الإداري. كما يرتبط تمكين أسلوب القيادة بشكل إيجابي بإبداع الموظف الإداري (Özarallı, 2015, p. 9). فقد وجد (عمار، 2018، ص 1) على سبيل المثال علاقة جوهرية طردية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) وبين تنمية الدوافع والقدرات الإبداعية. يعني التأثير المثالي القدرة على خلق مناخ أخلاقي وثقة متبادلة ضمن بيئة العمل، ويعبر التحفيز الإلهامي عن رغبة العاملين في بذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تعبر الاستثارة الفكرية عن تحسين اهتمام ووعي الأفراد للمشكلات وزيادة قدرتهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة ومبدعة، وأخيراً تشير الاعتبارية الفردية إلى مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد عبرها إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد على حدة.

b. التمكين النفسي: وجد (Çekmecelioglu and Kaya Özbağ, 2014, p. 7; Sangar and Rangnekar, 2014, p. 5-6) أن التمكين النفسي بمداركة الأربعة (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) تُعزز بشكل معنوي الإبداع الإداري لدى الأفراد. يكمن أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري في أنه عندما يدرك الموظفون المعنى في مهام وظيفتهم، فإنهم يعتقدون أنهم (1) يسهمون من جانبهم باتجاه تطوير منظماتهم، (2) لديهم مساحة من الحرية في تقرير كيفية القيام بعملهم، و (3) لديهم سيطرة كبيرة على ما يحدث في أقسامهم ومحيطهم. يدفعهم ذلك إلى زيادة أنشطتهم الإبداعية عن طريق قضاء الوقت والجهد اللازمين، بمحض إرادتهم، لتحديد المشكلة بدقة والبحث عن معلومات مستقيضة وتوليد أفكار متعددة من وجهات نظر مختلفة. كما يُدرك الموظفون الذين يتلقون تمكيناً نفسياً في مكان عملهم أن بإمكانهم العمل بشكل مستقل وأن لهم تأثير على الآخرين ويخضعون لسيطرة أقل، وبالتالي يمكنهم تطوير أفكار جديدة واثقين بأن أفكارهم ستكون موضع تقدير. وهذا يؤدي إلى استنتاج أنه عندما يتم تمكين العاملين

نفسياً، فإنهم يقدون أكثر استعداداً لإظهار فعالية وأنشطة إبداعية في مكان عملهم مما سيؤدي بالتأكيد إلى نمو ونجاح المنظمة.

2.4.2 مهارات التفكير الإبداعي: تتضمن المهارات الأكثر أهمية للعاملين اليوم إنتاج عدد كبير من الحلول وتطوير الأدوات التقنية المناسبة لحل المشكلات الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (Canel, 2015, p. 1). تعدّ العوامل الفردية للموظفين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إبداع الموظفين الإداري (Panatik, 2016, p. 2). ويمكن أن يوفر تعزيز التفكير الإبداعي والمهارات الإبداعية للعاملين إطار عمل يسمح لهم بتصميم وتنفيذ التدخلات الموجهة نحو الحلول الملموسة والمبتكرة والفعالة (Canel, 2015, p. 2). كما أنّ جزءاً من مهارات التفكير الإبداعي فطري، يكون في تكوين خصائص وسمات شخصية الأفراد، والجزء الآخر منها مكتسب ويمكن تطويره عن طريق التدريب على التفكير الإبداعي.

a. السمات الشخصية الفردية: إنّ لخصائص الفرد وسماته الشخصية، ومن بينها القدرة الإبداعية، أثراً كبيراً في سلوكه وتوجهاته وأدائه في العمل (ناصر، 2012، ص 1)، لذلك يرى (ناصر، 2012، ص 12) بأهمية اختيار من تتوفر لديهم قدرات إبداعية عند تعيين موظفين جدد.

b. تدريب العاملين على استراتيجيات تحفيز التفكير الإبداعي وتطبيقها معهم. تستخدم هذه الاستراتيجيات النقاش الجماعي غالباً للنظر للمشكلة من عدة جوانب وتوليد الأفكار الإبداعية لحلها. ومن الأمثلة الشائعة على هذه الاستراتيجيات استراتيجية العصف الذهني، استراتيجية القبعات الست للتفكير واستراتيجية رسم خرائط العقل (زاهر ومنلا، 2016، ص 7).

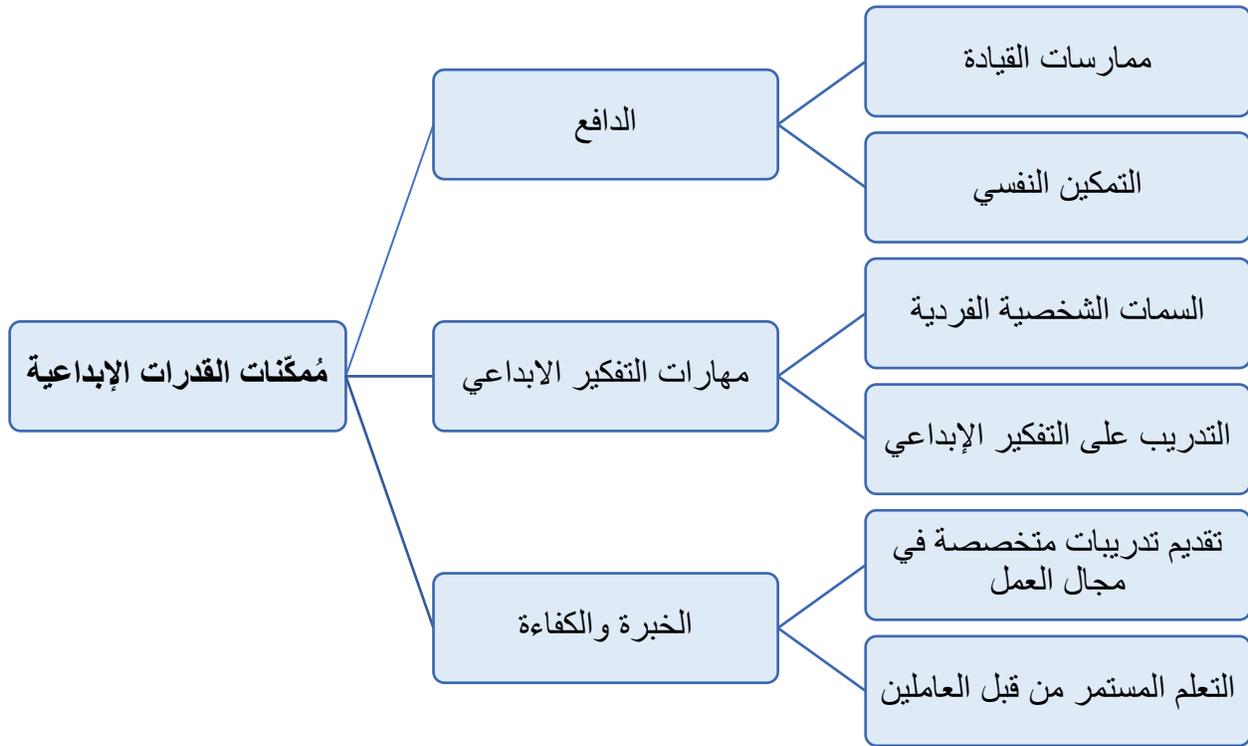
3.4.2 الكفاءة والخبرة: وُجد أن العاملين الذين يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم يتوفر لديهم بشكل عام قدر أكبر من الإبداع الإداري (Panatik, Katimin and Shaari, 2016, p. 9). ويمكن للمنظمات تعزيز كفاءة وخبرة عاملها عن طريق:

- اختيار عاملين ذوي خبرة عند تعيينهم.
- توفير برامج التدريب وبناء القدرات المتخصصة للعاملين سواء ضمن المنظمة أو بالاستعانة بمنظمات أخرى متخصصة بالتدريب.
- تشجيع العاملين على التعلّم المستمر بأنفسهم، ويمكن للموظفين العمل على مهاراتهم وإتقانها وبالتالي تحسين ثقتهم وكفاءتهم لتحسين الإبداع الإداري بشكل مستمر (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 5).

2_5_ نتائج تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين:

عندما يصبح الموظفون أكثر إبداعاً، يمكنهم بسهولة حل المشكلات بسرعة وفعالية، وبالتالي سيجعلون عملهم بسيطاً وغير معقد (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 7). يلعب إبداع الأفراد الإداري دوراً حاسماً في تحسين فعالية المنظمة ككل (Sangar and Rangnekar, 2014, p. 1)، فقد وجد (Çekmecelioglu and Kaya Özbağ, 2014, p. 8) علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري وابتكارية المنظمة. فالأفراد المبدعون الذين يجدون ويبتكرون طرقاً جديدة لحل المشكلات التنظيمية، ووضع خطط وبرامج لتنفيذ أفكارهم، يكونون أكثر فاعلية في تقديم المنتج أو العملية أو التكنولوجيا الجديدة والمبتكرة للمنظمة. تُسهم تنمية وتطوير قدرات العاملين تأهيلهم للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع الإداري في العمل وزيادة الإنتاج (على والحاكم، 2015، ص 2).

شكل 7 مخطط مُمكّنات القدرات الإبداعية



المصدر: من إعداد الباحث

2_6_ معوقات الإبداع الإداري في المنظمات:

يصنف (على والحاكم، 2015، ص 10-11) معوقات الإبداع الإداري كما يلي:

- **معوقات عقلية:** تتمثل هذه المعوقات بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.
- **معوقات انفعالية:** إنّ للثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، والانفعال قوة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع الإداري.
- **معوقات دافعية:** أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد لأفكار جديدة يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع الإداري. ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى تثبيط الإبداع الإداري لديه.
- **معوقات تنظيمية:** يؤدي نمط القيادة المركزية الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ويقلص إشراك العاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى تثبيط الأفراد عن الإبداع الإداري والابتكار، ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

7_2_ ملخص المبحث الثاني:

العاملون المبدعون الذين يستطيعون باستمرار توليد عدد كبير من الأفكار والحلول المبتكرة والمتنوعة ويستطيعون تطبيقها عملياً هم الأساس في تعزيز ابتكار المنظمة، ويسمحون لها بالصمود في جو المنافسة الشرسة في الأسواق المتطلّبة والموارد المُكلفة.

تستطيع منظمات الأعمال رفع سوية إبداع موظفيها الإدارية بتطوير أنماط القيادة، وتمكين العاملين نفسياً، ودعمهم بالتدريب المستمر، واختيار موظفين ذوي مهارات تفكير إبداعية.

المبحث الثالث

رشاقة القوى العاملة (Workforce Agility)

3_1_ مقدمة المبحث الثالث

3_2_ رشاقة المنظمة

3_3_ مفهوم وأهمية رشاقة القوى العاملة

3_4_ أبعاد رشاقة القوى العاملة

3_5_ بناء القوة العاملة الرشيقة

3_6_ ملخص المبحث الثالث

3_1_ مقدمة المبحث الثالث:

تعمل شركات اليوم في بيئة تنافسية للغاية في السوق العالمية، فلقد شهدت بيئات الأعمال مؤخراً تغييرات واضطرابات كبيرة وسريعة، أدت هذه التغييرات لإخراج بعض الشركات العريقة من السوق بينما منحت الفرصة لشركات أخرى بتثبيت وجودها في الأسواق وتنمية حصتها فيها. (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 1). وشغل الباحثين في الأعمال والأوساط الأكاديمية على مدى سنوات سؤال كيف يمكن للمنظمات أن تتعامل بنجاح مع بيئات غير متوقعة وديناميكية ومتغيرة باستمرار، حيث تم اقتراح العديد من الحلول المختلفة على رأسها الرشاقة، وذلك في بداية التسعينيات. (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 1).

لم تعد الرشاقة اليوم هدفاً أو استراتيجية لتطوير لمنظمات الأعمال بل غدت ضرورة لبقائها (Alavi and Wahab, 2013, p. 1). وبما أن الرشاقة تتطلب استجابة سريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، فإنها تزيد من عدم اليقين في مكان العمل وتتطلب التكيف المستمر مع المتطلبات الجديدة والظروف والتغيرات في أساليب العمل والتقنيات وكذلك الموظفين. (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 2). يشمل مفهوم الرشاقة كلا من خصائص القدرة على التكيف والمرونة، وقد مثل هذان المصطلحان تطور فكرة المنظمة أو المؤسسة القادرة على التأقلم مع التغيرات وبالتالي ظهور المنظمات الرشيقة (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 2). تميّزت تلك المنظمات بتقسيم أقل هرمية وأقل تحديداً للمهام ومدى أوسع من السيطرة للعاملين وسلطة أكثر

لامركزية وقواعد أقل، وهو ما بات يعرف بالتصميم العضوي (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 2).

وبالرغم من أهميته الكبيرة، أُجريت القليل من البحوث الأكاديمية التجريبية على موضوع الرشاقة سواء على مستوى القوى العاملة أو على مستوى المنظمات (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 1; Alavi and Wahab, 2013, p. 1).

3_2_ رشاقة المنظمة:

في حالة البيئات غير المستقرة والتي لا يمكن التنبؤ بها، لا تستطيع الإدارة العليا الحصول على جميع المعلومات اللازمة التي تتغير مع البيئة في الوقت اللازم، وبالتالي يجب توزيع المعرفة وصنع القرار على مستويات هرمية منخفضة (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 3). تُعرّف رشاقة المنظمة على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والتصرف بشكل استباقي إزاء تلك التغيرات من أجل اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذه التغيرات (Sherehiy and Karwowski, 2014, pp. 2-3)، وبناءً عليه تتطلب رشاقة المنظمة تشكيل هياكل تنظيمية مرنة تسمح بإعادة التشكيل السريع للموارد البشرية والمادية.

قد يكون قرار المنظمات بالتحول إلى الرشاقة صعباً ومكلفاً. فقد يعيق تعقيد النظام قدرة المنظمات والمؤسسات الكبيرة على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب للتغيرات في الأسواق عبر إعادة تصميم المنتجات أو العمليات أو الهيكل التنظيمي. (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 6). ويتوجب على المنظمات الرشيقة حسب (Alavi and Wahab, 2013, p. 1) أن تتمتع بوضوح الغرض وتدني مستويات التنظيم الرسمي فيما يتعلق بوصف الوظيفة وجداول العمل والسياسات التنظيمية الشاملة.

يناقش (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, pp. 4-5) أنّ السمات الرئيسية للمؤسسة الرشيقة التي تتيح التعامل الناجح مع التغييرات تتمثل بالقدرات الاستراتيجية وتحديداً الكفاءة والسرعة والمرونة. تلك القدرات الاستراتيجية ينبغي أن تتم مراعاتها في مجالات المنظمة الأربع: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتبناة، الأشخاص والابتكار. ويعرّف تلك القدرات كما يلي:

• **الكفاءة (Competency):** هي مجموعة واسعة من القدرات التي توفر أساساً للإنتاجية والفعالية لأنشطة المنظمة.

• **المرونة (Flexibility):** هي قدرة المنظمة على معالجة المنتجات المختلفة وتحقيق أهداف متنوعة باستخدام نفس الوسائل والموارد.

• **السرعة (Quickness):** هي قدرة المنظمة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن.

تضع الرشاقة المكوّن البشري في مركز الاهتمام وتعتمد على قدرة الموظفين في على طول البنية الادارية الهرمية للتكيف مع التغيير وتحقيق الازدهار للمنظمة (Karre, Hammer and Ramsauer, 2019, p. 1). ويؤكد (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 1) على أنّ الرشاقة التنظيمية تتطلب قوة عاملة قابلة للتكيف وقادرة على التعامل مع التغيرات الديناميكية غير المتوقعة في بيئة الأعمال كما أنه لا يمكن تحقيق الرشاقة على مستوى المنظمة بدون وجود قوة عاملة رشاقة.

3_3_ مفهوم وأهمية رشاقة القوى العاملة:

أصبح رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة وتطويرها موضوع اهتمام عالمي كبير في منظمات الأعمال بغض النظر عن الصناعة أو الموقع الجغرافي، في حين أظهرت الأبحاث أنّ رشاقة القوى العاملة عامل حاسم في التطوير التنظيمي والنمو والاستدامة (Martin, 2015, p. 1). وأظهرت نتائج الأبحاث الحديثة أنّ رشاقة المنظمات الصناعية تعتمد على الأشخاص أكثر من التقنيات المستخدمة (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 8). فيما غدت القدرة على جذب المواهب والكفاءات وتوظيفها وتطويرها والحفاظ عليها تُعد هدفاً رئيسياً داخل أي مؤسسة تهتم بالحفاظ على ميزتها تنافسية وحصتها في السوق (Martin, 2015, p. 1).

تشير رشاقة الأشخاص أو العاملين إلى قدرة المنشأة على تطوير وإدارة وتطبيق معارف الموظفين وقدراتهم على التعامل مع التغيرات في السوق المضطربة. تُركز رشاقة القوى العاملة على الأداء الرشيق في العمل، وليس على سمات العاملين الشخصية أو كفاءاتهم. توفر التغييرات في تنظيم العمل بسبب تبني استراتيجية رشاقة فوائد كبيرة مثل زيادة استقلالية الموظفين والسيطرة على عملهم وإثراء مهامهم، وبالتالي تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين (Sherehiy and Karwowski, 2014, pp. 2-3).

يُعرّف (Muduli and Pandya, 2018, p. 2) رشاقة القوى العاملة على أنها قدرة أو موقف أو سلوك معين يظهره العاملون للتعامل بيئة العمل المتقلبة. ويعرّفها (Paul, Jena and Sahoo, 2019, p. 3) على أنها قدرة العاملين في المنظمة على التكيف مع المؤثرات الخارجية أو الاستجابة لها بفعالية وكفاءة. يصف (Paul, Jena and Sahoo, 2019, p. 15) القوى العاملة الرشاقة بأنها تتكون من موظفين متفائلين ومرنين ومغامرين ولطيفين

ينظرون إلى الحياة بتفاؤل ويتمتعون بعقل شغوف باكتساب المعرفة والحكمة من أجل تنمية الشخصية، كما أن لديهم مهارات تحليلية عالية، ويمكنهم التأقلم باستمرار مع بيئة العمل المتغيرة، مبدعون ومنفتحون على الأفكار والتقنيات المبتكرة ويرحبون بالتحديات والمسؤوليات الجديدة.

3_4_4 أبعاد رشاقة القوى العاملة:

استنتج (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 14) سمات القوى العاملة الرشيقة في ثلاثة أبعاد: السلوك الاستباقي، القدرة على التكيف، والقدرة على الصمود، وفصلها كما يلي:

3_4_4_1 السلوك الاستباقي (Proactivity): وتشير إلى مبادرة العاملين بالأنشطة التي لها تأثير إيجابي على بيئة متغيرة. يتضمن هذا البعد سلوكيات مثل ترقب وتوقع المشكلات المتعلقة بالتغيير ومن ثم التعامل معها وحلها. من أجل توقع المشاكل المتعلقة بالتغيير، يتعين على القوى العاملة الرشيقة مراقبة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية (السوق، مكان العمل، المستهلكون، المنافسون...) لتحديد التغييرات المتوقعة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات. ويجب أن تكون القوى العاملة قادرة على تحليل وتقييم المعلومات حول التغيير والتخطيط للاستجابة لهذا التغيير من أجل إيجاد حلول عملية للمشاكل المتعلقة بالتغيير، حيث يتطلب حل المشكلات المتعلقة بالتغيير تبني طرق جديدة لأداء الوظيفة والمهام وقد يضطرون أحياناً للارتجال والتجريب لحل والتعامل مع المهام غير المحددة والمعقدة (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 14).

3_4_4_2 القدرة على التكيف (Adaptability): وتستند على تغيير أو تعديل العاملين سلوكهم ليتناسب مع بيئات جديدة بشكل أفضل. يشمل هذا البعد القدرة على التكيف بالعمل مع الأشخاص ذوي الخلفيات والثقافات والخبرات المختلفة. يشمل البعد التكيفي أيضاً التعلم المستمر للمهارات والمهام والتقنيات والإجراءات الجديدة كما يتطلب مرونة مهنية تتمثل القدرة على تولي أدوار متعددة في نفس الوقت، والتغيير من دور إلى آخر بسهولة وخفة، والقدرة والكفاءة على العمل في وقت واحد في مهام مختلفة مع فرق عمل مختلفة. (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 15) . ويترتب على ذلك أن يُتقن العاملون في ذات الوقت التعامل مع عدة مجالات ويمتلكوا كفاءات متعددة وأن يقوموا بالتعلم المستمر والمشاركة النشطة للمعلومات والمعرفة في بيئة العمل (Muduli and Pandya, 2018, p. 2). ويتألف السلوك التكيفي من ثلاثة سلوكيات رئيسية هي الاستباقية والتفاعلية التسامح (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 6). يشير السلوك الاستباقي (Proactive Behavior) -كما ذكر سابقاً- إلى توقع المشكلات المرتبطة بالتغيير، ويعتمد السلوك التفاعلي (Reactive Behavior)

(Behavior) على تغيير العاملين أنفسهم ليتناسبوا مع بيئة جديدة بشكل أفضل، بينما يعبر السلوك المتسامح (Tolerant Behavior) عن الاستمرار في العمل على الرغم من البيئة غير المستقرة أو عندما لا تكون الاستراتيجيات الاستباقية أو التفاعلية مناسبة (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 11).

3_4_3 القدرة على الصمود (Resilience): وتصف المرونة والقدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط أو في بيئة غير مستقرة أو عندما لا تنجح الاستراتيجيات والأساليب المطبقة. يشمل هذا البعد امتلاك العاملين ل:

- الموقف الإيجابي تجاه التغييرات والتكنولوجيا والأفكار الجديدة،
- التسامح مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة، والاختلافات في الآراء وأساليب العمل،
- التعامل مع المواقف العصبية والتوتر والإجهاد. (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 15)

15)

3_5_2 بناء القوة العاملة الرشيقة:

فندت الأدبيات أساليب بناء القوة العاملة الرشيقة إلى إجراءات تنظيمية وإجراءات متعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3_5_1 إجراءات تنظيمية:

a. **التوجه نحو البنى التنظيمية الرشيقة:** أثبت اعتماد أشكال جديدة من العمل مثل استخدام فرق العمل وفرق العمل الافتراضية داخل المنظمة وعبر المنظمات والمجتمعات المحلية للممارسات أن له علاقة إيجابية قوية مع قوة العمل. وترتب على هذا التحول من البنى الهرمية إلى بُنى فرق العمل الرشيقة الحاجة إلى تقاسم السلطة على طول التسلسل الوظيفي من خلال إثراء الوظائف وتوسيعها، واعتماد فرق الإدارة الذاتية، ودوائر الجودة، ونظام الاقتراحات، التي كان لها تأثير قوي وهام على رشاقة القوى العاملة (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 6).

كما أدى تنفيذ الإدارات في المنظمات التي تحولت إلى النمط الرشيق لتبني استراتيجيات تؤثر إيجابياً على استقلالية الوظيفة (Job Autonomy) وعدم اليقين في الوظيفة (Job Uncertainty) وتعاون الموظفين (Employees Collaboration)، أدى ذلك إلى أن يكون الموظفون قادرين على أداء مهام بطريقة تكيفية ومرنة، أي بكلمات أخرى أصبحوا أكثر رشاقة. وعلى النقيض من ذلك، قد تشير العلاقة السلبية بين عدم اليقين الوظيفي وبين قدرة العاملين على التكيف إلى أن الشعور بعدم اليقين قد يؤدي إلى ارتفاع الضغط والتوتر وبالتالي تكيفاً أقل كفاءةً في العمل (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 7). عندما تتيح

الإدارة للعاملين إمكانية حل المشكلات التشغيلية الصغيرة دون انتظار المشرف أو الموظفين الآخرين، فهي تعزز لديهم فهم وتحليل المشاكل والمهام بشكل أفضل، ثم تطبيق تلك المعرفة فيما بعد لتوقع وتفادي الصعوبات والعقبات. فالسلوك الاحترازي تجاه المشاكل أثناء العمل هي قدرة ذات قيمة عالية في المؤسسة الرشيقية. كما تتطلب الوظائف المعقدة والتي تتميز بمستوى عالٍ من الاستقلالية وتنوع المهارات أن يركز الموظف في وقت واحد على عدة أبعاد للوظيفة وبالتالي يمكن أن يعزز ذلك لديه مهارة الحل الإبداعي للمشكلات. (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 2). وأخيراً، يُعدُّ توظيف أنظمة معلومات فعالة ضرورياً لتحقيق الرشاقة والمرونة بين القوى العاملة من خلال توفير الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالزبائن والمحاسبة وأداء الأعمال والإدارة في الوقت المناسب (Muduli, 2017, p. 3).

b. إشراك الموظفين في الإدارة: أثبتت الأبحاث أن ممارسات مشاركة الموظفين ضمن البنى التنظيمية في ممارسات الإدارة يخدم بشكل كبير تعزيز رشاقة القوى العاملة. يجب على الإدارة العليا إشراك العاملين في مهام العمل المتنوعة بهدف إثراء ملفهم الوظيفي وتدريبهم على قبول وممارسة أساليب العمل الجديدة، وتقديم المشورة للموظفين والمشاركة بشكل دوري في تقييمات الأداء ومراجعة تعليقات الزبائن في حال وجودها، وبالتالي مساعدتهم على تحديد المسار المناسب لإنجاز العمل والحفاظ على السلوك الصحيح في مكان العمل. كما يمكن في بعض الأحوال أن يساعد تغيير الأدوار الوظيفية بين العاملين للتعرف أكثر على طبيعة العمل وفهم الصورة الأشمل، ما يعزز رشاقتهم بشكل كبير (Paul, Jena and Sahoo, 2019, pp. 11-15).

c. التدريب وبناء القدرات: تتعلق الرشاقة الوظيفية بمحتوى الوظائف وتتضمن تغييرات في مهارات القوى العاملة حتى يتمكنوا من القيام بمجموعة واسعة من المهام. يعد التعليم والتدريب المستمر للقوة العاملة جزءاً لا يتجزأ من عمليات أي شركة رشيقية ويمثل استثماراً للنجاح في المستقبل (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007, p. 3). كما أن دعم وتطوير العاملين في المؤسسات الرشيقية تتطلب أشكال جديدة من تنظيم العمل تتناسب مع مفهوم الرشاقة (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 2)، فيجب أن تكون جهود التدريب لتعزيز قدرات الرشاقة تتمتع بخبرة عالية وديناميكية كبيرة وفهم للتغيرات الحاصلة داخل وخارج المنظمة (Karre, Hammer and Ramsauer, 2019, p. 1).

d. اعتماد نظام الحوافز: لقد ثبت أن المكافآت غير التقليدية مثل أنظمة الأجور القائمة على المهارات، والحوافز القائمة على التحسن، والمكافآت غير النقدية، أكثر فاعلية في تعزيز رشاقة القوى العاملة من ممارسات

الحوافز التقليدية مثل تقاسم الأرباح أو منح أسهم للموظفين، مع العلم أنها جميعاً أدوات فعّالة في التحفيز (Sumukadas and Sawhney, 2004, p. 4).

3_5_2 إجراءات متعلقة بإدارة الموارد البشرية:

تُقرُّ المنظمات بالحاجة إلى تبني ممارسات إدارة المواهب والكفاءات للتنبؤ وإدارة رأس المال البشري بشكل أكثر فعالية من خلال الموازنة بشكل مناسب بين أهداف العمل وتحديد الأهداف الاستراتيجية للتحضير للنمو والتوسع التي تحدث داخل المنظمات. وبالتالي، يجب على المنظمات التي ترغب في البقاء ومواجهة تجدد القوى العاملة أن تزود قوتها العاملة بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لقيادة روح المبادرة والرؤية والعمل الجماعي (Martin, 2015, p. 2).

يُعدُّ المورد البشري هو أتمن موارد المنظمة، لأنه بدون القوى العاملة لا يمكن إنتاج المنتجات والخدمات أو تصنيعها أو توفيرها. ويمكن تطوير هذه القوة العاملة من خلال توحيد عمليات الإدارة المتكاملة للموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب، وإدارة الأداء والمكافآت (Martin, 2015, p. 4). يناقش (Martin, 2015, p. 2) أنه من خلال تحديد وفهم كفاءات رأس المال البشري، والتنبؤ بالتقلبات الاقتصادية بالإضافة إلى إدراك التغييرات الاجتماعية والبيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات، يمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنشاء وتطوير قوة عاملة رشيقة على أهبة الاستعداد، بحيث يمكن للمؤسسة إدارة التغييرات في القوى العاملة بشكل فعال بالإضافة إلى التنبؤ والتخطيط وفقاً لاحتياجات رأس المال البشري المستقبلية.

وتتمثل هذه الإجراءات باجتذاب الموظفين الأكفاء وتوظيفهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم (Martin, 2015, p. 4). إن تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب غير ممكن في بيئة الأعمال المتقلبة المعاصرة لأن المهارات ستصبح قديمة في الوقت المناسب. لذلك ينبغي للمنظمات أن توظف وتحضن العاملين الذين يمتلكون مهارات جديدة وتعزز مرونتهم ورشاقنتهم (Paul, Jena and Sahoo, 2019, p. 3). يشمل هذا جميع العاملين من الإدارة إلى أصغر الموظفين مرتبة. يكون تعزيز الرشاقة لهؤلاء العاملين عن طريق تمكين العاملين وتحفيزهم على الشعور بالقوة الداخلية والشجاعة للتعامل مع حالات الأزمات من تلقاء أنفسهم، ويكون ذلك عن طريق (Paul, Jena and Sahoo, 2019, p. 4):

a. **اجتذاب والاحتفاظ بالمهارات والخبرات:** عندما يغادر الفرد الذي يمتلك مهارات وخبرات عالية مؤسسة ما، يضيع الكثير من الجهد والمال في سبيل العثور على بديل لذلك الموظف عن طريق تعيين موظف جديد

ثم الاستثمار في احتياجاته التدريبية. لذلك لتجنب مثل هذا الموقف، تسعى المنظمات لتوظيف أشخاص مهرة مدربين ومن ثم دعمهم وتمكينهم بهدف البقاء في المنظمة.

b. **تمكين الموارد البشرية:** يجب على إدارات الموارد البشرية تمكين العاملين في سبيل مواجهة تحديات غير مؤكدة عن طريق الخروج من مناطق راحتهم واستكشاف أساليب عمل جديدة. عملياً، يتوجب تخصيصهم لمهام متعددة وإعطائهم الاستقلال الذاتي لأداء المهام وتكليفهم بمسؤوليات جديدة مثل تعيينهم كقادة فرق وخلق مساحة للتفكير المنطقي والابداعي بشكل مستقل، وتحفيزهم للمشاركة في مهام جديدة دون خوف. يرى (Muduli, 2017, p. 8) أنّ لمختلف أبعاد التمكين النفسي (وهي كما ورد سابقاً: إدراك المعنى، الكفاءة، تقرير المصير والأثر) أثر إيجابياً كبيراً في تعزيز الرشاقة في صفوف القوى العاملة، ويشمل التمكين النفسي بحسب (Paul, Jena and Sahoo, 2019, p. 15) أساساً الدوافع الذاتية والفعالية الذاتية التي تعزز الطبيعة المرنة والقوية للقوة العاملة. وبشكل منطقي، ترتبط الرشاقة ارتباطاً مباشراً بالناس الذين لديهم دوافع ذاتية (Muduli, 2017, p. 4).

c. **إيلاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية:** مع إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية يتشجع العاملون على تطوير علاقات ودية بين بعضهم البعض وعلى المشاركة في مناقشات مثمرة والتعلم من بعضهم. ويؤدي التعاون داخل المنظمة أيضاً إلى دعم اجتماعي أكبر بين الزملاء والمشرفين، مما يساعد على زيادة رشاقة الموظفين (Sherehiy and Karwowski, 2014, p. 7).

d. **التعاون:** تكون زيادة التعاون من خلال السماح للفرق بالعمل من تلقاء نفسها. يتم إعطاء الفرق أهدافاً معينة للوفاء بها في المواعيد المحددة ثم تركها لاتخاذ القرارات من تلقاء نفسها، وذلك بالتشاور والتشارك بين جميع أعضائها. يعد إنشاء فرق الإدارة الذاتية طريقة حتمية لدفع التعاون وتعزيز التعلم. أصبحت هذه الممارسات شائعة للغاية بين المنظمات التي تعمل على إيجاد قوة عاملة رشيقة.

e. **التشجيع على التجريب والبحث:** تقوم المنظمات بتعزيز الرشاقة عن طريق إجراء جلسات العصف الذهني، ومناقشة الخيارات البديلة مع أعضاء الفريق، وتحفيزهم على العمل على أشياء أو أساليب يميلون إليها، ومساعدتهم من خلال إثبات الدعم الشخصي أو إلغاء بعض القيود عند الاقتضاء.

3_6_ ملخص المبحث الثالث:

ظهر مفهوم الرشاقة استجابة للتقلبات الكبيرة في الطلب، والتأرجح المستمر في أسواق المدخلات، والتحديث الدائم في تقنيات الانتاج، وارتفاع حدة المنافسة. كان الهدف من الرشاقة التنظيمية هو إيجاد منظمات أعمال كفؤة، ومرنة، وسريعة الاستجابة. وتحتاج تلك المنظمات الرشيقة لقوة عاملة رشيقة لديها سلوك استباقي يمكنها من توقع التغيرات والمشكلات قبل وقوعها، ومن ثم تتكيف مع الظروف المستجدة باستمرار ويصمدون في وجه هذه التغيرات باستمرار هم بالعمل بمرونة عالية.

يتعين على منظمات الأعمال في سبيل بناء قوى عاملة رشيقة أن تخلق بيئات أعمال رشيقة تسودها روح التعاون والتشاركية، والاهتمام ببناء القدرات بشكل مستمر، واعتماد أنظمة حوافز فعّالة ومرضية.

4_ نبذة عن الشركات التجارية المبحوثة:

➤ شركة Global Survey هي شركة مراقبة واختبارات تأسست عام 2012، تعمل كطرف ثالث محايد بين مختلف الأطراف التجارية والتعاقدية إضافةً إلى خدماتها الأخرى مثل المعاينات، وإدارة المستودعات، والتدريب والتأهيل، والتدقيق وغيرها. وتغطي فروعها ما يزيد عن 10 دول في منطقة الشرق الأوسط.

➤ يمارس مركز الأعمال الدولي (IBC – International Business Center) الواقع في دمشق نشاطه التجاري في مجال حلول الطاقة والاتصالات بكادر مكوّن من 300 موظف تقريباً. فيوفّر منتجات مثل المولدات، والبطاريات، ووحدات عدم انقطاع التيار، والأنظمة الكهروضوئية وغيرها، إلى جانب تعهّد مشاريع الطاقة الكبيرة والمتوسطة.

➤ تعمل مؤسسة رامى قبلان التجارية في مجال الجودة ولها عدة فروع محلية ودولية، وتمتلك عدة مستودعات ضخمة في دمشق مجهزة بورشات التغليف والتعبئة. بدأت الشركة نشاطها في 2013 باستيراد وتوريد المواد الغذائية، وتوسّعت مؤخراً لتُغطّي أنشطة متنوعة أهمها الاستشارات الإدارية، والتوريد، والتدريب، والتخزين، والشحن، وتقديم الخدمات اللوجستية لعدة منظمات دولية واممية عاملة في سوريا.

➤ تأسست شركة دبّانه وشركاه عام 1979. مركزها الرئيسي في حمص ولها مكاتب وفروع في دمشق، وحلب، وطرطوس، واللاذقية، والسويداء، وحمّاه، والقامشلي، وبانياس. تعمل شركة دبّانه وشركاه في مجال استيراد وتوزيع المستلزمات الزراعية بما فيها المبيدات، الأسمدة، البذور، والمعدّات الزراعيّة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1_ المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

2_ المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

3_ المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

4_ المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

1_ المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية:

1_1_ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي القطاع التجاري العاملين في مدينة دمشق. تُشير الإحصاءات الرسمية³ في عام 2018 إلى أن عدد العاملين في القطاع التجاري تجاوز 629 ألف عامل في القطاع التجاري الخاص في كامل سوريا، ومن الملاحظ أن جزءاً كبيراً من هذا العدد موجود في مدينة دمشق.

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات. وفي سبيل ذلك تم التواصل مع واختيار عدة شركات تجارية في مدينة دمشق وهي شركة International Business Center و Global Survey، وشركة دبانة وشركاه، شركة رامي قبلان التجارية.

تم حساب حجم العينة المطلوب باعتبار مجتمع البحث كبير نسبياً (أكبر من 100 ألف مفردة) باستخدام المعادلة التالية (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009, pp. 581 - 582):

$$n = p(1 - p) \left[\frac{z}{e} \right]^2$$

حيث n هو حجم العينة المطلوب استنتاجه، p نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة (وتم تثبيته على قيمة 50% لتعظيم حجم العينة)، وتعبّر z عن قيمة المنحنى الطبيعي عند رجة الثقة المطلوبة، و e عن حجم الخطأ المسموح به في المعاينة.

وباعتبار مستوى الثقة المطلوب هو 95% وبافتراض هامش الخطأ 10%، ينتج من تطبيق المعادلة أننا بحاجة لجمع 96 استبياناً على الأقل، والتي تعدّ كافية لتمثيل مجتمع البحث ضمن المعايير السابقة الذكر. تمكن الباحث عملياً جمع 110 استبيانات واستبعد منها 9 لا تصلح للتحليل، ليكون الحجم النهائي لعينة البحث هو 101 مفردة. من جهة أخرى، ناقش (القهوجي وأبو عواد، 2018، ص 28) أن بناء نموذج المعادلات البنائية (والتي هي أحد أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث) يتطلب على الأقل 100 حالة أو مفردة، وهذا تم الوفاء به في العينة المستقصاة.

³ المكتب المركزي للإحصاء (<http://cbsyr.sy/yearbook.htm>).

1_2_ منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث كون هذا المنهج يلائم طبيعة وأهداف البحث. تم ذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، ودراسة العلاقات بين مكوناتها، وذلك بمراعاة جانبيين أساسيين هما:

الجانب النظري: قام الباحث بمعالجة الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية.

الجانب العملي: استقصى الباحث آراء عينة البحث باستخدام مقياس التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)، مقياس رشاقة العاملين (Sherehiy, 2008) ومقياس Torrance للتفكير الإبداعي (زاهر ومنلا، 2016).

1_3_ أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

1_4_ أداة الدراسة الميدانية:

قام الباحث بتوزيع الاستمارة الورقية بالإضافة إلى الاستعانة بالاستبانة الالكترونية على حدّ سواء، حيث تم انشاء الاستبانة الالكترونية باستخدام موقع Microsoft Forms⁴. تضمنت الاستبانة قسمين:

القسم الأول: يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تم استخدام مقياس التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)، ومقياس رشاقة العاملين (Sherehiy, 2008)، ومقياس التفكير الإبداعي (زاهر ومنلا، 2016) لصياغة أسئلة الاستبانة، حيث تم تطبيق هذه المقاييس في عدة دراسات وأثبتت صدقها وثباتها في أغلب هذه الدراسات رغم تباين خصائص المجتمعات المدروسة.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص استجابات القسم الثاني من الاستبانة، وذلك على الشكل التالي:

⁴ (<https://forms.office.com/>)

جدول 1 درجات الإستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

1_5_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

قام الباحث بمعالجة وتحليل البيانات من خلال برامج: MS Excel v.2019، و SPSS v.25، و AMOS v.24. واستخدم الباحث الأدوات الإحصائية التالية:

- 1) اختبار الفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- 2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة).
- 3) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري Mean and Standard Deviation) لعبارات ومحاور البحث.
- 4) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- 5) اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (النوع الاجتماعي) تجاه المتغير التابع.
- 6) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.
- 7) نمذجة المعادلات البنائية بطريقة تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج AMOS للوقوف على أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفية للعاملين عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط.

2_ المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث:

2_1_ وصف المتغيرات الديموغرافية:

يلخص الجدول 2 التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية:

جدول 2 التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	التمثيل البياني	
				0%	100%
النوع الاجتماعي	أنثى	40	39.6%		
	ذكر	61	60.4%		
	المجموع	101	100%		
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	26	25.7%		
	من 25 سنة إلى 45 سنة	69	68.3%		
	أكثر من 45 سنة	6	5.9%		
	المجموع	101	100%		
المؤهل العلمي	تعليم ثانوي	4	4.0%		
	معهد	8	7.9%		
	جامعي	71	70.3%		
	دراسات عليا	18	17.8%		
المجموع	101	100%			
مستوى الدخل الشهري	أقل من 50 ألف ل.س	10	9.9%		
	من 50 إلى 100 ألف ل.س	30	29.7%		
	من 100 إلى 150 ألف ل.س	23	22.8%		
	من 150 إلى 200 ألف ل.س	7	6.9%		
	أكثر من 200 ألف ل.س	15	14.9%		
	أفضل عدم الإجابة	16	15.8%		
المجموع	101	100%			
المستوى الإداري	الإدارة العليا	9	3.0%		
	الإدارة الوسطى	26	17.3%		
	الإدارة التنفيذية	24	23.9%		
	موظف	42	55.8%		
المجموع	101	100%			
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة واحدة	15	14.9%		
	من سنة إلى سنتين	23	22.8%		
	من سنتين إلى 5 سنوات	28	27.7%		
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	13.9%		
	أكثر من 10 سنوات	19	18.8%		
	أفضل عدم الإجابة	2	2.0%		
المجموع	101	100%			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يُلاحظ أن نسبة الإناث والذكور في عينة البحث متقاربة نوعاً ما، كما أن ما يربو على ثلثي أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 إلى 45 سنة، والقليل منهم فقط تجاوز سن الـ 45. أتم حوالي 70% من المبحوثين دراستهم الجامعية وحوالي 18% دراساتهم العليا، وكانت نسبة من أتموا تعليمهم الثانوي فقط ضئيلة جداً. وتباينت دخول المبحوثين بشكل كبير، غير أن ما يقرب من نصفهم كانت دخولهم تتراوح ما بين 50 ألف إلى 150 ألف ليرة سورية شهرياً. ينتمي ما يزيد عن نصف العاملين المبحوثين إلى فئة الموظفين، والنصف الآخر توزع على الإدارة العليا، والوسطى والتنفيذية. كما تنوّعت الإجابات على سؤال عدد سنوات الخبرة، بحيث ضمت عينة البحث نسباً متشابهة للمبحوثين ضمن جميع فئات عدد سنوات الخبرة، ما يُغني نتائج البحث بشكل كبير.

2_2_ التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها مع المشرف، وبذلك خرج الاستبيان بصيغته النهائية. أمّا بالنسبة لثبات الاستبيان، والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدم الباحث اختبار الفا-كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة. يبيّن الجدول 3 ثبات جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة، حيث كانت قيمة الفا-كرونباخ للثبات لكل منها أكثر بكثير من 0.60، ما يجعل الباحث على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته البيانات للتحليل والإجابة على أسئلة البحث وفرضياته.

جدول 3 نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث

الرشاقة الوظيفية	الإبداع الإداري	التمكين النفسي	المتغيرات المدروسة
18	12	12	عدد العبارات
0.814	0.820	0.835	قيمة معامل الفا-كرونباخ

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

2_3_ وصف متغيرات الدراسة:

بغرض دراسة توافر كل من متغيرات الدراسة في عينة البحث، تم تحديد مجالات الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس كما يلي:

- أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس = 5 - 1 = 4

• وطول الفئة يساوي المدى مقسوماً على عدد فئات المقياس، أي $0.80 = 5 \div 4$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ثم إضافة هذا المي لباقي الفئات لتعطي تفسيراً لتوفر الصفة المدروسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.00 - 1.80] فإنّ توافر الصفة قليل جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.81 - 2.60] فإنّ توافر الصفة قليل.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [2.61 - 3.40] فإنّ توافر الصفة متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [3.41 - 4.20] فإنّ توافر الصفة كبير.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [4.21 - 5.00] فإنّ توافر الصفة كبير جداً.

يبين المتوسط الحسابي للتمكين النفسي في الجدول 4 توافراً كبيراً للتمكين النفسي في صفوف العاملين في القطاع التجاري في دمشق، كما يوضّح أن إدراك الكفاءة لديهم كبير جداً بينما كان إدراكهم لمعنى وأثر مهامهم وقدرتهم على تقرير مصيرهم كبيراً نوعاً ما. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Çekmecelioglu and Kaya Özbağ, 2014) بشكل كبير، حيث كان إدراك الكفاءة لدى العاملين في القطاع الصناعي التركي كبير جداً بينما كان إدراكهم لمعنى وأثر مهامهم وقدرتهم على تقرير مصيرهم كبيراً إلى حدٍ ما. بينما توصلت دراسة (Farahani and Salimi, 2015) التي أجريت على العاملين في شركة Azarab الصناعية في إيران إلى أنّ التمكين النفسي بشكلٍ عام لدى العاملين كان منخفضاً.

جدول 4 الإحصاءات الوصفية لمتغيّر التمكين النفسي وعناصره

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الصغرى	القيمة العظمى
التمكين النفسي	3.88	0.54	2.67	5.00
المتغيرات الفرعية				
المعنى Meaning	3.86	0.84	1.67	5.00
الكفاءة Competence	4.38	0.51	2.67	5.00
تقرير المصير Self-Determination	3.52	0.88	1.00	5.00
الأثر Impact	3.76	0.72	2.00	5.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبيّن متوسط الإبداع الإداري في الجدول 5 توافراً كبيراً لكل من الإبداع الإداري ولجميع عناصره الأربعة كل على حدة بين العاملين في القطاع التجاري في دمشق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Çekmecelioglu and Kaya Özbağ, 2014) التي توصلت إلى نتائج متشابهة جداً مع نتائج البحث الحالي، حيث كان توافر الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الصناعي التركي كبير إلى حد ما. كما تتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sangar and Rangnekar, 2014) التي أوضحت أن الإبداع الإداري بشكل عام كان متوافراً بشكل كبير لدى العاملين في القطاع الحكومي في الهند.

جدول 5 الإحصاءات الوصفية لمتغير الإبداع الإداري وعناصره

القيمة العظمى	القيمة الصغرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
5.00	2.92	0.43	3.93	الإبداع الإداري
المتغيرات الفرعية				
5.00	2.00	0.60	3.82	الأصالة Originality
5.00	2.33	0.51	3.93	المرونة Flexibility
5.00	2.33	0.60	3.91	الطلاقة Fluency
5.00	3.00	0.54	4.06	الإفازة Elaboration

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويوضّح الجدول 6 أن الرشاقة الوظيفية للعاملين متوفرة بشكل كبير في صفوف العاملين في القطاع التجاري في دمشق، كما أن الاستباقية كانت متوفرة بشكل كبير جداً على وجه الخصوص، أما التكيف والقدرة على الصمود فهي متوفرة بشكل كبير نوعاً ما. تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Al-Faouri et al., 2014) التي وجدت أن العاملين الإداريين والمهنيين في شركات الاتصالات في الأردن لديهم رشاقة وظيفية عالية، وعلى وجه الخصوص، كان لدى هؤلاء العاملين درجة كبيرة جداً من التكيف والقدرة على الصمود، ودرجة كبيرة إلى حد ما من السلوك الاستباقي.

جدول 6 الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الوظيفية وأبعاده

القيمة العظمى	القيمة الصغرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
4.73	2.78	0.40	3.96	الرشاقة الوظيفية
المتغيرات الفرعية				

5.00	3.33	0.47	4.25	الاستباقية Proactivity
5.00	2.50	0.50	4.00	التكيف Adaptability
4.80	2.00	0.53	3.62	القدرة على الصمود Resilience

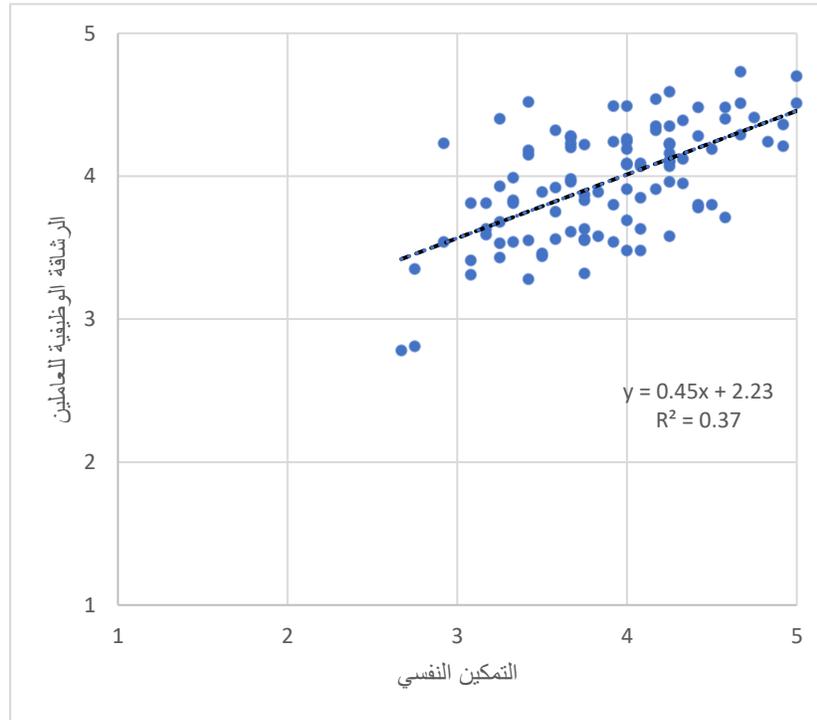
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3_ المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث:

3_1_ اختبار أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين:

أظهرت نتيجة تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط أنّ للتمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية لدى العاملين أثر معنوي ($F = 57.296, r = 0.605, P = 0.000 < 0.05$) وهذا الأثر إيجابي ومتوسط الشدة، بحيث أنّ زيادة التمكين النفسي لدى العاملين يرفع من مستوى الرشاقة الوظيفية لديهم. كما تجدر الإشارة إلى أنّ متغير التمكين النفسي يفسّر 37% من التباينات في متغير الرشاقة الوظيفية للعاملين، وهو ما يدلّ على الأهمية الكبيرة للتمكين النفسي في تعزيز الرشاقة الوظيفية.

شكل 8 مخطط تبعثري لتوضيح أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث

وللوقوف على تأثير كلٍ من عناصر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية، توضح نتائج تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة Stepwise) أنّ لجميع مكونات التمكين النفسي، ماعدا تقرير المصير، أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الرشاقة الوظيفية للعاملين كما هو مبين في الجدولين 7 و8. كان لإدراك الكفاءة الأثر الأكبر في تعزيز الرشاقة الوظيفية، يليه إدراك الأثر ثم إدراك المعنى، فيما لم يكن لإدراك تقرير المصير دوراً في تعزيز الرشاقة الوظيفية.

جدول 7 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر التمكين النفسي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
0.631	0.398	21.406	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (مخرجات برنامج SPSS مرفقة في الملحق الثاني)

جدول 8 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر التمكين النفسي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	إحصاء الاختبار (t)	مستوى الدلالة (P)
المعنى	0.084	0.043	1.978	0.049
الكفاءة	0.238	0.064	3.748	0.000
الأثر	0.197	0.050	3.960	0.000
الحد الثابت	1.848	0.289	6.396	0.000
المتغيرات المُستبعدة				
تقرير المصير	0.079	-	0.826	0.411

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (مخرجات برنامج SPSS مرفقة في الملحق الثاني)

تُسهّم الكفاءة في جعل العاملين يفهمون مهامهم بشكل واضح وكامل، ما يجعلهم واعين للتغيرات المحيطة المحتملة، كما يجعلهم أكثر تكيفاً ومرونة عند حدوثها، وبكلمات أخرى يُصبحون أكثر رشاقة. كما أنّ لدى البشر بشكل عام دوافع متصلة لزيادة اهتمامهم وتطوير مهاراتهم وبذل أقصى إمكاناتهم عندما يكون لديهم دوافع جوهرية للقيام بالعمل، فشعور الفرد بأنّه قادر على التأثير في النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في عمله وفهمه لمعزى ومعنى العمل الذي يقوم به كفيل بأن يجعله أكثر مرونة ورشاقة في سبيل تحقيق أهداف عمله. من جهة أخرى، يقترح الباحث أنّ السبب وراء عدم تأثير تقرير المصير على الرشاقة الوظيفية أنّ بيانات الأعمال المحلية هي بيانات منظمة (Organized) ومُتحكّم بها (Controlled) بشكل كبير من قِبل الإدارات، وتكون الصلاحيات المعطاة للعاملين صلاحيات ضيقة ولا تمنحهم استقلالية كبيرة في تقرير كيفية وتوقيت أداء المهام المنوطة بهم، وذلك بالرغم من شعورهم بقدرتهم على تقرير المصير. فمثلاً، تشترط غالبية الأعمال على موظفيها ساعات عمل مُحددة

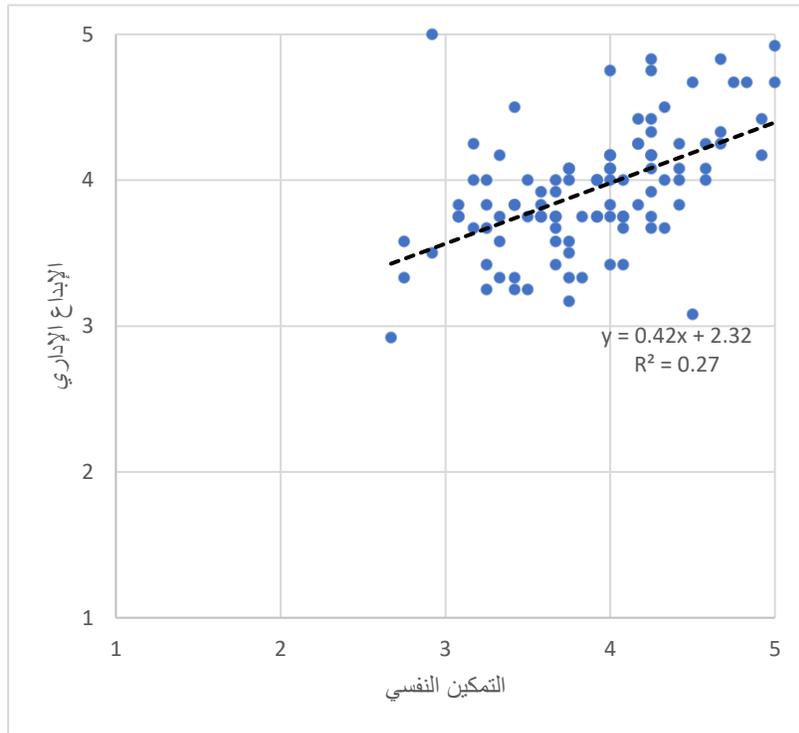
ضمن أماكن محددة، كما أنّ الثقافة السائدة لدى العاملين هي احترام السلطة الرسميّة وتقبّل وضعهم التبعي حسب الهرم الوظيفي.

تُشابه هذه النتائج كلاً من نتائج دراسة (Muduli and Pandya, 2018) ودراسة (Muduli, 2017) بأن إدراك كلٍ من الكفاءة، والمعنى، والأثر أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الرضاقة الوظيفية للعاملين، وتختلف معها بأن إدراك تقرير المصير ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الرضاقة الوظيفية.

2_3_ اختبار أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري:

أفادت نتيجة تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط بأن أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري للعاملين معنوي (F = 36.515, r = 0.519, P = 0.000 < 0.05) ما يشير إلى أنّ هذا التأثير إيجابي ومتوسط الشدة، بحيث أنّ زيادة التمكين النفسي لدى العاملين يرفع من مستوى الإبداع الإداري لديهم. كما أنّ متغيّر التمكين النفسي يفسّر 27% من التباينات في متغير الإبداع الإداري للعاملين، وهو ما يدلّ على الأهمية الكبيرة للتمكين النفسي في تعزيز الإبداع الإداري.

شكل 9 مخطط تبعثري لتوضيح أثر التمكين النفسي على الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الباحث

ولدراسة تأثير كل من عناصر التمكين النفسي على الإبداع الإداري، توضح نتائج تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة Stepwise) أنّ لإدراك الكفاءة والأثر، أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الإبداع الإداري للعاملين كما هو موضّح في الجدولين 9 و10، بينما لم يكن لإدراك المعنى وتقرير المصير أثراً في تعزيز الإبداع الإداري.

جدول 9 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الإبداع الإداري وكل من عناصر التمكين النفسي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
0.628	0.394	31.848	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول 10 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الإبداع الإداري وكل من عناصر التمكين النفسي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	إحصاء الاختبار (t)	مستوى الدلالة (P)
الكفاءة	0.194	0.068	2.856	0.005
الأثر	0.318	0.049	6.543	0.000
الحد الثابت	1.887	0.311	6.062	0.000
المتغيرات المستبعدة				
المعنى	-0.001	-	0.051	0.960
تقرير المصير	-0.089	-	0.938	0.350

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (مخرجات برنامج SPSS مرفقة في الملحق الثاني)

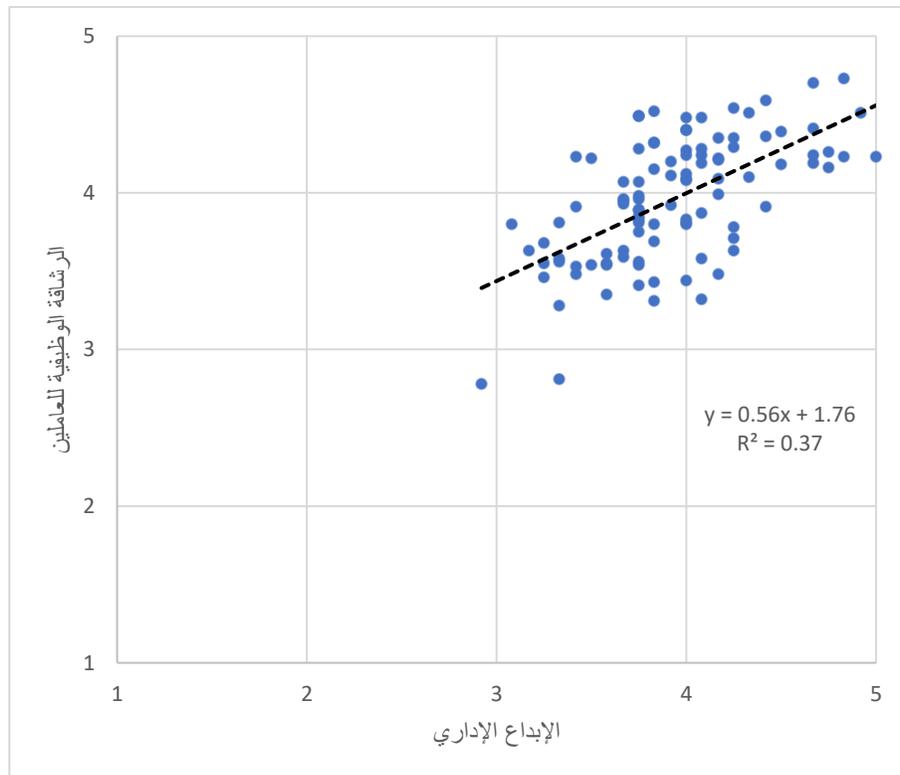
عندما يكون العاملون ماهرون وأكفاء في أداء عملهم ويكونون مدركين لأثر وأبعاد هذه المهام في منظماتهم، فإنهم يصبحون قادرين على تطوير أساليب أدائهم لعملهم بطرق إبداعية وابتكارية. لم يكن لتقرير المصير أثرٌ جوهري في تعزيز الإبداع الإداري، وذلك مشابه لما تمت مناقشته سابقاً بأن تقرير المصير يكون محدوداً في كثير من الحالات ورغم ذلك فإن العاملين يشعرون ببعض الاستقلالية في أداء أعمالهم مقارنة بتوقعاتهم وفهمهم لأدوارهم ومراكزهم في العمل. تُبيّن النتائج أيضاً أنّ إدراك المعنى لا يحقّز بالضرورة الإبداع الإداري لدى العاملين.

تتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sangar and Rangnekar, 2014) التي أثبتت أن للتمكين النفسي أثراً معنوياً إيجابياً على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي في الهند. كما اتفقت هذه النتائج بشكل جزئي مع دراسة (Çekmecelioğlu and Kaya Özbağ, 2014) التي وجدت أن جميع عناصر التمكين النفسي: إدراك المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والإثر كان لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الصناعي التركي.

3_3_ اختبار أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين:

أفادت نتيجة تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط بأن أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية للعاملين معنوي وإيجابي ومتوسط الشدة ($F = 58.131, r = 0.608, P = 0.000 < 0.05$)، بحيث أن زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين يعزز الرشاقة الوظيفية لديهم. كما أن متغير الإبداع الإداري يفسر 37% من التباينات في متغير الرشاقة الوظيفية للعاملين، وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة للإبداع الإداري في تعزيز الرشاقة الوظيفية.

شكل 10 مخطط تبعثري لتوضيح أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث

وللوقوف على تأثير كل من عناصر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية، توضح نتائج تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد (بطريقة Stepwise) أن لجميع مكونات الإبداع الإداري ، ماعدا الطلاقة، أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الرشاقة الوظيفية للعاملين كما هو مبين في الجدولين 11 و12. كان للإفازة الأثر الأكبر في تعزيز الرشاقة الوظيفية، يليه الأصالة والمرونة. ولم يكن هناك على حد علم الباحث دراسات مشابهة.

جدول 11 ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر الإبداع الإداري

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
0.626	0.392	20.885	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (مخرجات برنامج SPSS مرفقة في الملحق الثاني)

جدول 12 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الرشاقة الوظيفية وكل من عناصر الإبداع الإداري

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (SE)	إحصاء الاختبار (t)	مستوى الدلالة (P)
الأصالة	0.184	0.060	3.067	0.003
المرونة	0.172	0.068	2.518	0.013
الإفازة	0.223	0.070	3.193	0.002
الحد الثابت	1.675	0.295	5.672	0.000
المتغيرات المستبعدة				
الطلاقة	0.024	-	0.229	0.819

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (مخرجات برنامج SPSS مرفقة في الملحق الثاني)

3_4_ اختبار أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط:

بعد أن تم إثبات أثر التمكين النفسي على كل من الإبداع الإداري والرشاقة الوظيفية للعاملين، وأثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية، قام الباحث ببناء نموذج المعادلات البنائية بطريقة تحليل المسار (Path Analysis)

باستخدام برنامج AMOS وذلك لدراسة أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط.

توضّح النتائج معنوية النموذج عند مستوى دلالة 95% ($\text{Chi-Square} = 66.189, P = 0.008 < 0.05$)، أي أن للإبداع الإداري أثراً وسيطاً جوهرياً في علاقة تأثير التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين. كما يبيّن الجدول 13 أنّ جميع مسارات النموذج كانت دالة إحصائياً ($P < 0.05$). فأثر التمكين النفسي على كل من الإبداع الإداري والرشاقة الوظيفية على حدة دال إحصائياً، كما أنّ أثر الإبداع الإداري على الرشاقة الوظيفية دال إحصائياً، وأخيراً، كان مسار أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط دال إحصائياً كذلك.

جدول 13 معاملات المسارات الجزئية لنموذج أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط

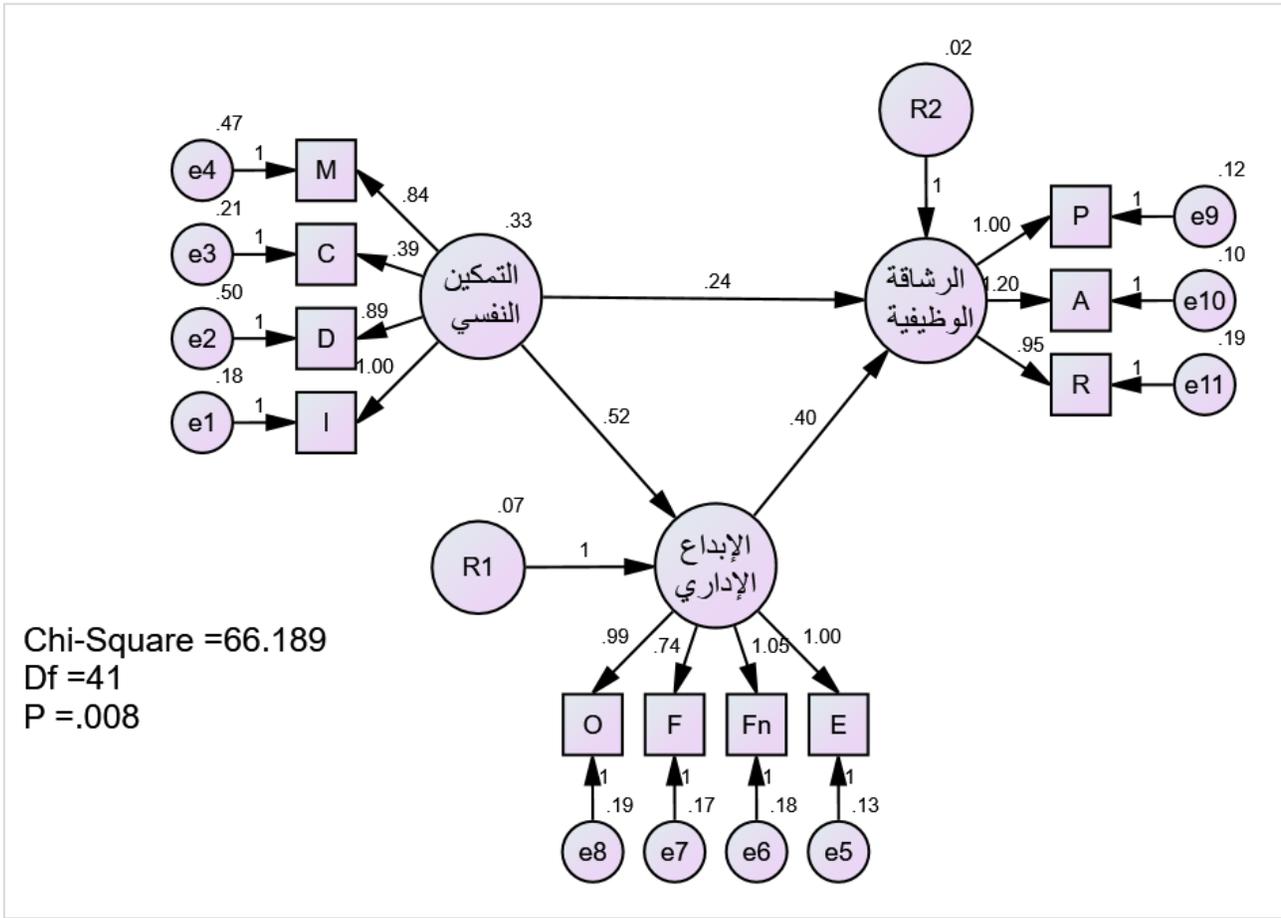
مستوى الدلالة (P)	إحصاء الاختبار (t)	الخطأ المعياري (SE)	معامل التأثير	المسارات المباشرة للأثر بين متغيرات البحث		
0.000	5.170	0.101	0.52	الإبداع الإداري	<-----	التمكين النفسي
0.034	2.124	0.112	0.24	الرشاقة الوظيفية	<-----	التمكين النفسي
0.014	2.451	0.161	0.40	الرشاقة الوظيفية	<-----	الإبداع الإداري
مستوى الدلالة (P)	إحصاء اختبار Sobel	الخطأ المعياري (SE)	مسار أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيط			
0.027	2.216	0.093	الرشاقة الوظيفية	<--	الإبداع الإداري	<--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلعب متغير الإبداع الإداري دوراً هاماً في توسط أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية، حيث يبيّن النموذج أن معاملات تأثير التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية عبر الإبداع الإداري أكبر منها في حال الأثر المباشر بين التمكين النفسي والرشاقة الوظيفية.

يمنح التمكين النفسي للعاملين الشعور بكفاءتهم في العمل، ويعطيهم استقلالية في تحديد المصير، وفهماً لمعنى وأثر عملهم، وذلك يمنحهم الفرصة لابتكار أساليب عمل وحلول إبداعية متنوعة ومتجددة ومناسبة. وهذا بدوره يُشكّل الأساس في إيجاد عاملين لديهم القدرة على التنبؤ بالتقلبات في بيئة الأعمال بفاعلية، ومن ثم التكيف والتعامل معها بمرونة وكفاءة. وعلى حد علم الباحث، فإنّ هذه الدراسة سبّاقة ولم تتم مناقشة هذا النموذج في دراسات أخرى بعد.

شكل 11 نموذج أثر التمكين النفسي على الرشاقة الوظيفية للعاملين من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط



3_5_ اختبار الفروقات في الرشاقة الوظيفية لدى العاملين حسب الخصائص الديموغرافية:

تناولت فرضية البحث الأخيرة الفروقات في الرشاقة الوظيفية لدى العاملين حسب الخصائص الديموغرافية. وندرس فيما يلي هذه العلاقات بالتفصيل، علماً أنّ الدراسات حول الرشاقة الوظيفية للعاملين لازالت قليلة جداً ولا توجد دراسات قارنت آثار المتغيرات الديموغرافية على الرشاقة الوظيفية على حد علم الباحث.

متغير النوع الاجتماعي: تبين نتائج اختبار Independent T-Test كما هو مبين في الجدول 14 عدم وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين الإناث والذكور ($P > 0.05$).

جدول 14 نتائج اختبار Independent T-Test لمقارنة توافر الرشاقة الوظيفية لدى العاملين حسب النوع الاجتماعي

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (t)	مستوى الدلالة (P)
الإناث	40	3.941	0.417	0.367	0.714
الذكور	60	3.970	0.384		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

متغير الفئة العمرية: يوضح الجدول 15 نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) التي تبين عدم وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين من الفئات العمرية المختلفة ($P > 0.05$).

جدول 15 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
أقل من 25 سنة	26	3.839	0.429	1.616	0.204
بين 25 و 45 سنة	69	3.998	0.373		
أكبر من 45 سنة	6	4.022	0.465		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول 16 نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) التي تبين عدم وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين من حَمَلَة المؤهلات العلمية المختلفة ($P > 0.05$).

جدول 16 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
تعليم ثانوي	4	4.198	0.210	0.827	0.482
معهد	8	3.960	0.233		
جامعي	71	3.927	0.402		
دراسات عليا	18	4.029	0.452		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

متغير مستوى الدخل: يوضّح الجدول 17 نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) التي تبيّن عدم وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين حسب فئات دخولهم الشهرية ($P > 0.05$).

جدول 17 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير مستوى الدخل

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
أقل من 50 ألف ل. س	10	3.856	0.405	0.518	0.762
من 50 إلى 100 ألف	30	3.974	0.483		
من 100 إلى 150 ألف	23	3.946	0.401		
من 150 إلى 200 ألف	7	4.082	0.256		
أكثر من 200 ألف ل. س	15	3.959	0.252		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

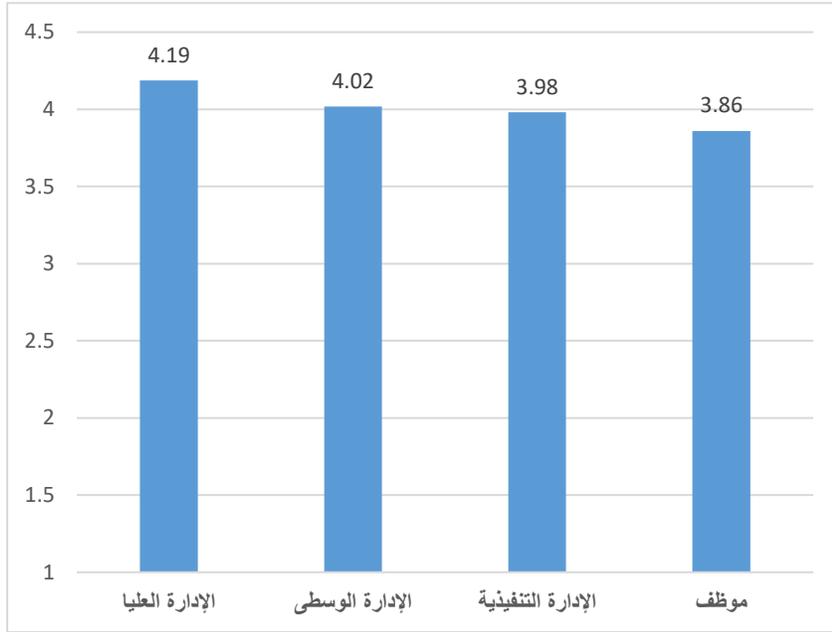
متغير المستوى الإداري: يوضّح الجدول 18 نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) التي تبيّن عدم وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين حسب مستواهم الإداري ($P > 0.05$). يُلاحظ أنّ ارتفاع مستوى الإداري يترافق مع زيادة توفر الرشاقة الوظيفية لدى العاملين، غير أنّ هذه الفروق ليست معنوية إحصائياً، أي أنّ هذه الفروق ليست ذات أهمية.

جدول 18 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب متغير المستوى الإداري

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
الإدارة العليا	9	4.187	0.436	2.168	0.097
الإدارة الوسطى	26	4.018	0.311		
الإدارة التنفيذية	24	3.981	0.423		
موظف	42	3.860	0.402		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

شكل 12 متوسط توافر الرشاقة الوظيفية للعاملين حسب المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الباحث

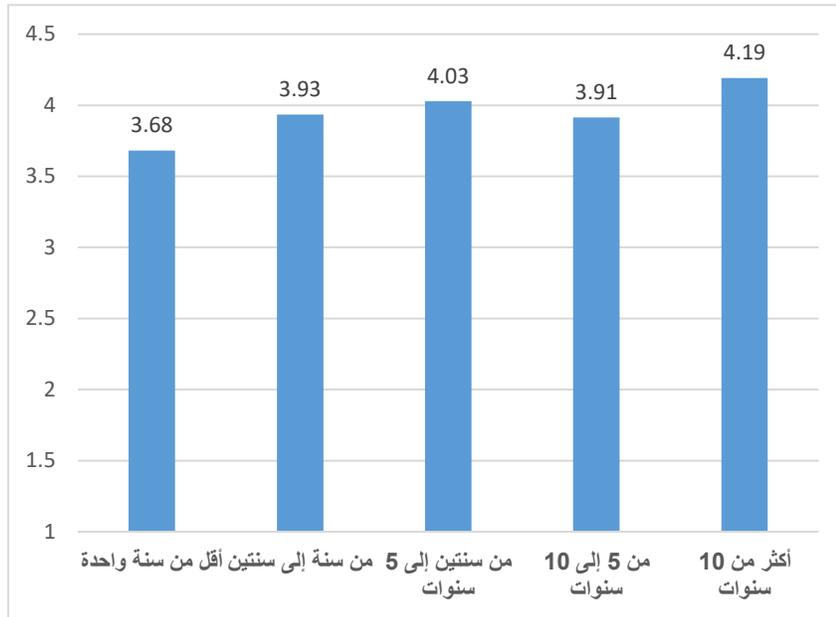
متغير عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول 19 نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) التي تبين وجود فروق جوهرية في توافر الرشاقة الوظيفية بين العاملين حسب فئات عدد سنوات خبرتهم في المجال الحالي ($P < 0.05$). ويبين اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية كما هو مبين في الجدول 20 أن هناك فروقاً معنوية في الرشاقة الوظيفية بين من لديهم خبرة أقل من سنة واحدة وبين من لديهم خبرة تجاوزت العشر سنوات ($P = 0.010 < 0.05$) لصالح فئة ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات، ولم تكن هذه الفروق معنوية في باقي المقارنات الثنائية. من المنطقي أن يكون لدى العاملين ذوي الخبرة الأطول كفاءة أكبر وفهم أعمق لمعنى وأثر عملهم، أي تمكين نفسي أكبر، وبالتالي تكون لديهم رشاقة وظيفية أعلى مقارنة بأقرانهم الأقل خبرة.

جدول 19 نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة

الفئات	عدد المفردات (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
أقل من سنة واحدة	15	3.682	0.424	4.287	0.001
من سنة إلى سنتين	23	3.934	0.352		
من سنتين إلى 5 سنوات	28	4.028	0.331		
من 5 إلى 10 سنوات	14	3.913	0.438		
أكثر من 10 سنوات	19	4.191	0.336		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

شكل 13 متوسط توافر الرشاقة الوظيفية للعاملين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث

جدول 20 مستوى الدلالة الإحصائية للاختبارات الثنائية لمستوى الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة الإحصائية (P) للاختبارات الثنائية	أقل من سنة واحدة	من سنة إلى سنتين	من سنتين إلى 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من سنة إلى سنتين	0.514			
من سنتين إلى 5 سنوات	0.134	0.975		
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	0.721	1.000	0.968	
أكثر من 10 سنوات	0.010	0.408	0.813	0.466

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

4_ المبحث الرابع: نتائج وتوصيات البحث:

4_1_ نتائج البحث:

على ضوء الدراسة الميدانية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

➤ يتوافر كلٌ من التمكين النفسي، والإبداع الإداري، والرشاقة الوظيفية بالإضافة إلى جميع عناصرها الفرعية بشكل كبير إلى حدّ ما لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق.

➤ يؤدي تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق إلى رفع سوية رشاقتهم الوظيفية. ويُعدّ إدراك الكفاءة الذاتية وإدراك أثر ومعنى العمل الشخصي أهم عناصر التمكين النفسي التي تعزز الرشاقة الوظيفية لدى العاملين بشكل جوهري، فيما لم يكن لإدراك تقرير المصير دورٌ مهم.

➤ يؤدي تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق إلى تعزيز الإبداع الإداري لديهم. ويُعدّ إدراك الكفاءة الذاتية وإدراك الأثر أهم عناصر التمكين النفسي التي تعزز الإبداع الإداري لدى العاملين بشكل جوهري، فيما لم يكن لإدراك المعنى وتقرير المصير دورٌ جوهري.

➤ توصلّ البحث إلى أنّ الإبداع الإداري يفسّر بشكل كبير كيف يزيد التمكين النفسي من رشاقة العاملين الوظيفية، فالتمكين النفسي يتيح للعاملين الشعور بكفاءتهم في العمل ويعطيهم مساحة في اتخاذ القرار ضمن دائرة مهامهم، وذلك يفتح أمامهم الباب للتفكير في أساليب عمل وحلول ابتكارية متنوعة ومتجدّدة، ومن ثمّ تطبيقها على أرض الواقع. يدفع هذا السلوك الإبداعي في خضمّ بيئات الأعمال المتقلّبة، نحو بناء قوى عاملة رشيقة لدى منظمات الأعمال قادرة على التنبؤ بهذه التغيّرات وتحليلها، ومن ثمّ التكيف والتعامل معها بمرونة ورشاقة.

➤ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر الرشاقة الوظيفية حسب النوع الاجتماعي للعاملين في القطاع التجاري في دمشق، فالعاملون الذكور والإناث على حدّ سواء يتمتعون برشاقة وظيفية كبيرة وبقدر متقارب.

➤ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر الرشاقة الوظيفية حسب الفئة العمرية للعاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق، وبذلك تكون لدى جميع الفئات العمرية نفس الفرصة في امتلاك الرشاقة الوظيفية.

➤ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر الرشاقة الوظيفية حسب المؤهل العلمي للعاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق، أي أنّ حاملي الشهادات الثانوية أو الجامعية أو حتى الذين أتموا دراساتهم العليا يتمتعون بقدر متقارب من الرشاقة الوظيفية.

➤ لا يوجد فرق جوهري في مدى توافر الرشاقة الوظيفية حسب المستوى الإداري للعاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق. فكلّ من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية وحتى الموظفون العاديون لديهم نفس الفرصة ليكونوا رشيقيين وظيفياً.

➤ يوجد فرق جوهري في مدى توافر الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق، حيث توضّح النتائج أنّ من تجاوزت خبرتهم في مجال عملهم الحالي عشر سنوات يتمتعون برشاقة وظيفية أعلى منها لدى أقرانهم ذوي خبرة أقلّ من سنة واحدة. يعزو الباحث هذا إلى أنّ تراكم الخبرة يؤدي إلى إدراك العاملين لكفاءتهم الذاتية ولمعنى وأثر عملهم ضمن بيئات أعمالهم، ما ينعكس لديهم على شكل سلوك استباقي، وتكفي، ومرن.

4_2_ توصيات البحث:

بناءً على نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

➤ بما أن توافر الرشاقة الوظيفية كبيراً إلى حد ما لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق، يجدر بالإدارات الإفادة منها وتطويرها، وتأطيرها بحيث تصبّ في النهاية في رفع الرشاقة التنظيمية على المدى الطويل.

➤ الاستفادة من القدر الكبير من توفر الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق وتعزيزه لرفع سوية الإبداع والابتكار على مستوى المنظمة ككل.

➤ على ضوء إثبات أثر التمكين النفسي على تعزيز الرشاقة الوظيفية من خلال الإبداع الإداري كمتغيّر بسيط، يوصي الباحث إدارات منظمات الأعمال في القطاع التجاري بإيلاء اهتمام كبير بالتمكين النفسي للعاملين لديهم، وعلى وجه الخصوص تحفيز إدراك العاملين لكفاءتهم في القيام بمهامهم وإدراك أثر عملهم في المنظمة.

➤ بما أن الاختلافات في معظم الخصائص الديموغرافية (مثل النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري) بين العاملين في القطاع التجاري في مدينة دمشق لا تؤدي إلى فروقات جوهرية في مدى توافر الرشاقة الوظيفية لديهم، يجدر بمديري الأعمال التجارية الاهتمام بتعزيز الرشاقة الوظيفية لكامل القوى العاملة لديهم بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية لأن لديهم فرصاً متساوية في تطوير سلوك وظيفي رشيق.

➤ بناءً على القدر الكبير من الرشاقة الوظيفية الموجودة لدى العاملين ذوي الخبرات الطويلة، يُوصي الباحث منظمات الأعمال باجتذاب الكفاءات وأصحاب الخبرة للعمل. كما ينصح بتعظيم الاستفادة منهم بوضعهم في مستويات إدارية عليا أو مواقع وظيفية يتم فيها اتخاذ قرارات في المنظمة.

4_3_ المقترحات:

- يقترح الباحث إنجاز أبحاث أخرى تدرس أثر عوامل مستقلة مختلفة على رشاقة القوى العاملة مثل أثر نمط القيادة المتبعة في المنظمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وغيرها.
- إنّ تساوي فرصة امتلاك رشاقة وظيفية عالية لدى العاملين من جميع الفئات العمرية على سبيل المثال قد يكون نتيجة أنّ فئة الشباب يكونون أكثر مرونةً وتكيفاً مع التغيرات بينما العاملون الأكبر عمراً يتمتعون بخبرة كبيرة تعطيهم سلوكاً تنبؤياً واستباقياً، وبذلك تكون لدى جميع الفئات العمرية نفس الفرصة في امتلاك الرشاقة الوظيفية. يقترح الباحث تنظيم العمل بحيث يعمل العاملون ذوي الخصائص الديموغرافية المتباينة معاً، مثلاً عاملين من فئات عمرية مختلفة أو مستويات علمية أو إدارية متفاوتة، ضمن فرق عمل مشتركة للإفادة من مزايا وسمات كل منهم بشكل تجميعي، وتعزّز بذلك التعلّم بين العاملين وتزيد من رشاقة المنظمة ككل.
- تستطيع إدارات الموارد البشرية اختزال جهد وكلفة بناء قوة عاملة رشيقة بالتحكم بشروط ومتطلبات تعيين موظفين جدد. فاختيار موظفين لديهم تقييم ذاتي إيجابي، ومهارات إبداعية ملحوظة، ومرونة وظيفية عالية، وخبرة طويلة في مجال عملهم يزيد من فرصة أن يصبحوا عاملين رشيقين وظيفياً أكثر من غيرهم، وبكلفة ووقت وجهد أقل.
- قد تجد الإدارات أساليب تمكين العاملين مكلفة أحياناً، غير أنّ مردودها مُجزٍ على المدى الطويل. فينصح الباحثون بتعزيز التمكين النفسي الذي بدوره يعزز الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، ويرفع من سوية أداء الأعمال، ويعزّز سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يتعدى أثر التمكين النفسي للعاملين كما أثبتت هذه الدراسة إلى تنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية في بيئة العمل، وإلى تعزيز رشاقتهم الوظيفية، وهو ما يصبّ في النهاية في استمرارية ونجاح منظمات الأعمال.
- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات في موضوع الرشاقة الوظيفية على القطاعات الأخرى مثل القطاع الخدمي والصناعي. كما يوصي الباحث بتوسيع نطاق الدراسة الجغرافي، بحيث يشمل مناطق ومحافظات أخرى في سوريا.

المراجع العربية:

القهوجي، أيمن وأبو عواد، فريال. (2018) "النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس" دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

زاهر، بسام ومنلا، أحمد. (2016) "دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعميم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)" . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4).

علي، أمينة والحاكم، علي. (2015). " العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم". جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (16) العدد (1).

عمار، قصي وسراقبي، نعيان. (2018). "دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5).

ناصر، محمد وديوب، علي. (2013). "مقياس مقترح للقدرات الإبداعية لوحدات البحث العلمي ودوره في الوصول لواقعية هذه القدرات، دراسة ميدانية على وحدة البحث في جامعة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (1).

- Al-Faouri, A. H. *et al.* (2014) 'The impact of workforce agility on organizational memory', *Knowledge Management Research and Practice*. Nature Publishing Group, 12(4), pp. 432–442. doi: 10.1057/kmrp.2013.19.
- Alavi, S. and Wahab, D. A. (2013) 'A review on workforce agility', *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), pp. 4195–4199. doi: 10.19026/rjaset.5.4647.
- Breu, K. *et al.* (2001) 'Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy', *Journal of Information Technology*, 17(1), pp. 21–31. doi: 10.1080/02683960110132070.
- Canel, A. N. (2015) 'A Program Based on the Guilford Model that Enhances Creativity and Creative Psychological Counseling', *Sanitas Magisterium*, 1(2). doi: 10.12738/sm/2015.2.007.
- Çekmecelioğlu, H. G. and Kaya Özbağ, G. (2014) *Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry, Business Management Dynamics*. Available at: www.bmdynamics.com.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) 'The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice Linked references are available on JSTOR for this article : The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice', *The Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471–482.
- Estanesti, S. (2015) 'The Survey of the Relationship between Employee's Empowerment with Organization's Agility', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), pp. 79–89. doi: 10.6007/ijarbss/v5-i8/1762.
- Farahani, A. H. and Salimi, F. (2015) 'The Study of the Relationship between Employees ' Empowerment and Organizational Agility : A Case Study in Azarab Industrial Company', *Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), pp. 1067–1076.
- Jena, L. K. *et al.* (2019) 'Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment', *IIMB Management Review*. Elsevier Ltd, 31(3), pp. 298–308. doi: 10.1016/j.iimb.2019.03.010.
- Karre, H. *et al.* (2019) 'Building capabilities for agility in a learning factory setting', *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 31, pp. 60–65. doi: 10.1016/j.promfg.2019.03.010.
- Martin, A. (2015) 'Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce', *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*. Elsevier Ltd, 2(3–4), pp. 112–116. doi: 10.1016/j.ijpam.2015.10.002.

- Menon, S. T. (2001) 'Employee empowerment: An integrative psychological approach', *Applied Psychology*, 50(1), pp. 153–180. doi: 10.1111/1464-0597.00052.
- Muduli, A. (2017) 'Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment', *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), pp. 46–56. doi: 10.1002/joe.21800.
- Muduli, A. and Pandya, G. (2018) 'Psychological Empowerment and Workforce Agility', *Psychological Studies*. Springer India, 63(3), pp. 276–285. doi: 10.1007/s12646-018-0456-8.
- Özaralli, N. (2015) 'Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier BV, 181, pp. 366–376. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.899.
- Panatik, S. *et al.* (2016) 'Akademia Baru The Effect of Personal Factors on Creativity among Research Officers in Malaysia Akademia Baru', *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 2(1), pp. 33–48.
- Paul, M. *et al.* (2019) 'Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals', *Journal of Religion and Health*. Springer US, (0123456789). doi: 10.1007/s10943-019-00918-3.
- Qin, R. and Nembhard, D. A. (2015) 'Workforce agility in operations management', *Surveys in Operations Research and Management Science*. Elsevier Ltd, 20(2), pp. 55–69. doi: 10.1016/j.sorms.2015.11.001.
- Rad, I. S. *et al.* (2010) 'Psychometric properties of Torrance test (Persian version) of creative thinking (A form)', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(2), pp. 1429–1433. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.301.
- Said-Metwaly, S. *et al.* (2018) 'Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review', *Creativity. Theories – Research - Applications*, 4(2), pp. 238–275. doi: 10.1515/ctra-2017-0013.
- Sangar, R. and Rangnekar, S. (2014) 'Psychological Empowerment and Role Satisfaction as Determinants of Creativity', *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. SAGE Publications, 10(2), pp. 119–127. doi: 10.1177/2319510x14536110.
- Saunders, M. *et al.* (2009) *Research Methods for Business Students*. Fifth edit. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunila, M. (2019) 'Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature', *Journal of Innovation and Knowledge*. Journal of Innovation & Knowledge, pp. 2–7. doi: 10.1016/j.jik.2019.11.002.
- Seibert, S. E. *et al.* (2011) 'Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review', *Journal of Applied Psychology*, 96(5), pp. 981–1003. doi:

10.1037/a0022676.

Sherehiy, B. *et al.* (2007) 'A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), pp. 445–460. doi: 10.1016/j.ergon.2007.01.007.

Sherehiy, B. and Karwowski, W. (2014) 'The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises', *International Journal of Industrial Ergonomics*. Elsevier Ltd, 44(3), pp. 466–473. doi: 10.1016/j.ergon.2014.01.002.

Spreitzer, G. M. (1995) 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465. doi: 10.5465/256865.

Spreitzer, G. M. (2008) 'Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work – Center for Positive Organizations', *Handbook of organizational behavior*, p. (pp. 54-73).

Stander, M. and Rothmann, S. (2009) 'Psychological empowerment of employees in selected organisations in South Africa', *SA Journal of Industrial Psychology*. AOSIS, 35(1). doi: 10.4102/sajip.v35i1.466.

Sumukadas, N. and Sawhney, R. (2004) 'Workforce agility through employee involvement', *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, 36(10), pp. 1011–1021. doi: 10.1080/07408170490500997.

Taşkıran, G. and İYİĞÜN, N. Ö. (2019) 'The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Entrepreneurial Orientation: A Research in the Hospitality Industry', *Procedia Computer Science*, 158, pp. 672–679. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.102.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) 'Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation', *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666–681. doi: 10.5465/amr.1990.4310926.

Veisheh, S. *et al.* (2014) 'A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity', *Management Science Letters*. Growing Science, 4(9), pp. 2121–2128. doi: 10.5267/j.msl.2014.8.006.

الملحقات:

الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية للبحث:

(ملاحظة: توزيع الأسئلة والتقسيم حسب المتغيرات والمقاييس وضعت هنا للتوضيح للغاية البحثية فقط، ولم تظهر هذه الحقول في الاستبيان الإلكتروني الموزع للمبحوثين).

يأتي هذا الاستبيان في خطوة لإتمام مشروع تخرج في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية بعنوان أثر التمكين النفسي للعاملين على المرونة الوظيفية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط. فضلاً أجب على الأسئلة التالية ضمن بيئة عملك، وشكراً جزيلاً مسبقاً لإجاباتكم على جميع أسئلة الاستمارة ووقتكم الثمين الذي منحتموني إياه. الباحث: ضياء الدين شعبان.					
القسم الأول: الأسئلة الديموغرافية					
Q1	هل أنت: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> أفضل عدم الإجابة			
Q2	إلى أي فئة عمرية تنتمي؟	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> بين 26 و 45 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 45 سنة			
Q3	ما هي أعلى درجة علمية حصلت عليها؟	<input type="checkbox"/> تعليم ثانوي <input type="checkbox"/> معهد <input type="checkbox"/> تعليم جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا			
Q4	يقع الراتب الشهري الذي تتقاضاه ضمن فئة:	<input type="checkbox"/> أقل من 50 ألف ل.س. <input type="checkbox"/> بين 50 و 100 ألف ل.س. <input type="checkbox"/> بين 100 و 150 ألف ل.س. <input type="checkbox"/> بين 150 و 200 ألف ل.س. <input type="checkbox"/> أكثر من 200 ألف ل.س. <input type="checkbox"/> أفضل عدم الإجابة			
Q5	كم عدد سنوات خبرتك ضمن مجال عملك الحالي؟	<input type="checkbox"/> أقل من سنة واحدة <input type="checkbox"/> من سنة إلى سنتين <input type="checkbox"/> من سنتين إلى 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/> أفضل عدم الإجابة			
Q6	المستوى الإداري لك في الشركة التي تعمل بها:	<input type="checkbox"/> الإدارة العليا <input type="checkbox"/> الإدارة الوسطى <input type="checkbox"/> الإدارة التنفيذية <input type="checkbox"/> موظف			
ما مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك ضمن بيئة عملك مع العبارات التالية؟					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
القسم الثاني: اسئلة الرضاقة الوظيفية:					
	P_1	أستطيع التنبؤ بالمشاكل التي قد تواجهني في عملي قبل أن تحدث			المبادرة
	P_2	أنا قادر على حل المشاكل الجديدة والمعقدة في العمل بمفردتي			
	P_3	أبحث دوماً عن فرص لإحداث تحسن في عملي			
	P_4	أحاول إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء وظيفتي ومهامي			
	A_1	أكيف سلوكي لإظهار الاحترام لعادات وقيم الآخرين			القدرة على التكيف
	A_2	أغير سلوكي للعمل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين			

					A_3	أتكيف بسهولة مع الفرق التي لديها طرق مختلفة في العمل	
					A_4	لدي علاقات جيدة مع الأشخاص من مختلف الأقسام أو التخصصات	
					A_5	أستطيع العمل على عدة مشاريع أو أنشطة في نفس الوقت	
					A_6	أستطيع استخدام معدات وأدوات جديدة في العمل بسرعة	
					A_7	أنا دائم الاطلاع على المستجدات في التقنيات والأساليب في مجال عملي	
					A_8	أغتر الخطط عندما تكون المواد أو المعدات اللازمة غير متوفرة بشكل غير متوقع	
					R_1	أهتم باستيعاب ودمج التغييرات المفروضة في عملي	القدرة على الصمود
					R_2	أنا قادر على أداء وظيفتي دون معرفة الصورة الكلية للمشروع أو الشركة	
					R_3	أستطيع التعامل مع الحالات التي تبدو فيها الأمور مربكة	
					R_4	أنا قادر على تحديد ما يجب فعله عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة	
					R_5	أنا قادر على أداء العمل بشكل جيد مع وجود عبء العمل أو تقيد الجدول الزمني	
					R_6	أترك كل شيء وأتخذ مساراً بديلاً للعمل لمعالجة مشكلة ملحة	
القسم الثالث: أسئلة التمكين النفسي							
					M_1	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي	المعنى
					M_2	المهام الموكلة إلي ذات معنى بالنسبة لي بشكل شخصي	
					M_3	أجد أن العمل الذي أقوم به يعني الكثير	
					C_1	أنا واثق من قدرتي على أداء عملي	الكفاءة
					C_2	أنا واثق من كفاءتي وخبرتي للقيام بأنشطة عملي	
					C_3	لقد أتقنت المهارات اللازمة لأداء عملي	
					D_1	لديّ استقلالية كبيرة في تحديد كيف أقوم بعملتي	تقرير المصير
					D_2	يمكنني أن أقرر بمفردي كيفية القيام بعملتي	
					D_3	تتيح لي الشركة قدراً كبيراً من حرية اتخاذ القرار ضمن عملي	
					I_1	لدي تأثير كبير على ما يحدث في القسم الذي أعمل به	الأثر
					I_2	لدي قدر كبير من التحكم فيما يحدث في القسم الذي أعمل به	
					I_3	المهام التي أؤديها لها أثر كبير على عمل الشركة	
القسم الرابع: أسئلة الإبداع الإداري							
					O_1	يمكنني إيجاد أفكار جديدة أو مميزة أو مختلفة، أي التفكير خارج الصندوق	الأصالة
					O_2	أبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة	
					O_3	أسهم بفعالية في تحسين وتطوير طرق التفكير السائدة في مجال العمل	
					F_1	يمكنني تحويل مسار تفكيري حسب الظرف أو الموقف المطروح	المرونة
					F_2	يمكنني إجراء تعديل على أي فكرة بما يخدم إنجاز مهامي على أكمل وجه	
					F_3	أهيب نفسي لتقبل أي نقد من الممكن أن يوجه إلي	
					Fn_1	أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار ومن وجهات نظر مختلفة	الطلاقة
					Fn_2	يمكنني بسهولة وسرعة إيجاد عدد كبير من الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام	
					Fn_3	أمتلك القدرة على توليد عدد كبير من الحلول أو البدائل عند التعرض لأية مشكلة	
					E_1	يمكنني التوسع في أي فكرة وإضافة المعلومات والتفاصيل عليها	الإفاضة
					E_2	أمتلك القدرة على توضيح أي موضوع غامض يخص عملي	
					E_3	يمكنني تطوير أي فكرة من شأنها أن تعمل على تحسين أدائي	

الملحق الثاني: أهم جداول مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامجي AMOS و SPSS:

❖ جدول مخرجات برنامج AMOS لمعاملات الأثر بين متغيرات الدراسة الثلاث:

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Creativity	<--- Psych._Empowr.	.521	.101	5.170	***	par_10
Agility	<--- Psych._Empowr.	.238	.112	2.124	.034	par_9
Agility	<--- Creativity	.395	.161	2.451	.014	par_11
I	<--- Psych._Empowr.	1.000				
D	<--- Psych._Empowr.	.886	.167	5.304	***	par_1
C	<--- Psych._Empowr.	.392	.098	4.016	***	par_2
M	<--- Psych._Empowr.	.842	.160	5.252	***	par_3
E	<--- Creativity	1.000				
Fn	<--- Creativity	1.046	.166	6.288	***	par_4
F	<--- Creativity	.736	.141	5.227	***	par_5
O	<--- Creativity	.993	.164	6.038	***	par_6
P	<--- Agility	1.000				
A	<--- Agility	1.201	.195	6.170	***	par_7
R	<--- Agility	.946	.196	4.833	***	par_8

❖ مخرجات نموذج الانحدار الخطي المتعدد: الرشاقة الوظيفية (المتغير التابع) وعناصر التمكين النفسي (المتغيرات المستقلة)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.194	1	4.194	36.210	.000 ^b
	Residual	11.467	99	.116		
	Total	15.662	100			
2	Regression	5.858	2	2.929	29.281	.000 ^c
	Residual	9.804	98	.100		
	Total	15.662	100			
3	Regression	6.239	3	2.080	21.406	.000 ^d
	Residual	9.423	97	.097		
	Total	15.662	100			

a. Dependent Variable: Agility_Calc

b. Predictors: (Constant), I

c. Predictors: (Constant), I, C

d. Predictors: (Constant), I, C, M

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.887	.181		15.928	.000
	I	.285	.047	.518	6.017	.000
2	(Constant)	1.919	.291		6.594	.000
	I	.241	.045	.436	5.299	.000
	C	.259	.064	.336	4.078	.000
3	(Constant)	1.848	.289		6.396	.000
	I	.197	.050	.358	3.960	.000
	C	.238	.064	.309	3.748	.000
	M	.084	.043	.180	1.978	.049

a. Dependent Variable: Agility_Calc

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial	Collinearity
					Correlation	Statistics Tolerance
1	M	.237 ^b	2.484	.015	.243	.775
	C	.336 ^b	4.078	.000	.381	.942
	D	.170 ^b	1.699	.092	.169	.726
2	M	.180 ^c	1.978	.051	.197	.753
	D	.090 ^c	.940	.350	.095	.691
3	D	.079 ^d	.826	.411	.084	.688

a. Dependent Variable: Agility_Calc

b. Predictors in the Model: (Constant), I

c. Predictors in the Model: (Constant), I, C

d. Predictors in the Model: (Constant), I, C, M

❖ مخرجات نموذج الانحدار الخطي المتعدد: الإبداع الإداري (المتغير التابع) وعناصر التمكين النفسي (المتغيرات المستقلة)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.355	1	6.355	51.795	.000 ^b
	Residual	12.146	99	.123		
	Total	18.501	100			
2	Regression	7.288	2	3.644	31.848	.000 ^c
	Residual	11.213	98	.114		
	Total	18.501	100			

a. Dependent Variable: Creativity_Calc

b. Predictors: (Constant), I

c. Predictors: (Constant), I, C

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.612	.187		14.001	.000
	I	.351	.049	.586	7.197	.000
2	(Constant)	1.887	.311		6.062	.000
	I	.318	.049	.530	6.543	.000
	C	.194	.068	.231	2.856	.005

a. Dependent Variable: Creativity_Calc

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	M	.042 ^b	.451	.653	.046	.775
	C	.231 ^b	2.856	.005	.277	.942
	D	-.027 ^{-b}	-.279-	.781	-.028-	.726
2	M	-.001 ^{-c}	-.010-	.992	-.001-	.753
	D	-.089 ^{-c}	-.938-	.350	-.095-	.691

a. Dependent Variable: Creativity_Calc

b. Predictors in the Model: (Constant), I

c. Predictors in the Model: (Constant), I, C

❖ مخرجات نموذج الانحدار الخطي المتعدد: الرشاقة الوظيفية (المتغير التابع) وعناصر الإبداع الإداري (المتغيرات المستقلة)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.362	1	4.362	38.222	.000 ^b
	Residual	11.299	99	.114		
	Total	15.662	100			
2	Regression	5.524	2	2.762	26.700	.000 ^c
	Residual	10.138	98	.103		
	Total	15.662	100			
3	Regression	6.146	3	2.049	20.885	.000 ^d
	Residual	9.516	97	.098		
	Total	15.662	100			

a. Dependent Variable: Agility_Calc

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.384	.257		9.281	.000
	E	.388	.063	.528	6.182	.000
2	(Constant)	2.029	.267		7.614	.000
	E	.283	.067	.385	4.195	.000
	O	.204	.061	.308	3.351	.001
3	(Constant)	1.675	.295		5.672	.000
	E	.223	.070	.303	3.193	.002
	O	.184	.060	.277	3.067	.003
	F	.172	.068	.223	2.518	.013

a. Dependent Variable: Agility_Calc

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	O	.308 ^b	3.351	.001	.321	.784
	F	.260 ^b	2.844	.005	.276	.815
	Fn	.168 ^b	1.640	.104	.163	.682
2	F	.223 ^c	2.518	.013	.248	.800
	Fn	.066 ^c	.634	.527	.064	.607
3	Fn	.024 ^d	.229	.819	.023	.590

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب النوع الاجتماعي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Agility_Calc	Equal variances assumed	.476	.492	-.367	99	.714	-.029685	.080868	-.190143	.130774
	Equal variances not assumed			-.361	78.588	.719	-.029685	.082289	-.193490	.134120

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب الفئة العمرية

ANOVA

Agility_Calc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.500	2	.250	1.616	.204
Within Groups	15.162	98	.155		
Total	15.662	100			

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب المؤهل العلمي

ANOVA

Agility_Calc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.390	3	.130	.827	.482
Within Groups	15.271	97	.157		
Total	15.662	100			

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب مستوى الدخل

ANOVA

Agility_Calc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.415	5	.083	.518	.762
Within Groups	15.246	95	.160		
Total	15.662	100			

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب المستوى الإداري

ANOVA

Agility_Calc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.984	3	.328	2.168	.097
Within Groups	14.678	97	.151		
Total	15.662	100			

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة

ANOVA

Agility_Calc

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.883	5	.577	4.287	.001
Within Groups	12.779	95	.135		
Total	15.662	100			

❖ الفروق في توافر الرشاقة الوظيفية حسب عدد سنوات الخبرة (الفروق الثنائية بين الفئات)

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Agility_Calc

Scheffe

(I) Experience	(J) Experience	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من سنة واحدة	من سنة إلى سنتين	-.251771-	.121720	.514	-.66546-	.16192
	من سنتين إلى 5 سنوات	-.345668-	.117352	.134	-.74451-	.05318

	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-.230688-	.136292	.721	-.69390-	.23253
	أكثر من 10 سنوات	-.508967*	.126677	.010	-.93950-	-.07843-
من سنة إلى سنتين	أقل من سنة واحدة	.251771	.121720	.514	-.16192-	.66546
	من سنتين إلى 5 سنوات	-.093897-	.103210	.975	-.44468-	.25688
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.021084	.124324	1.000	-.40146-	.44362
	أكثر من 10 سنوات	-.257196-	.113701	.408	-.64363-	.12924
من سنتين إلى 5 سنوات	أقل من سنة واحدة	.345668	.117352	.134	-.05318-	.74451
	من سنة إلى سنتين	.093897	.103210	.975	-.25688-	.44468
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.114980	.120050	.968	-.29303-	.52299
	أكثر من 10 سنوات	-.163299-	.109012	.813	-.53380-	.20720
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من سنة واحدة	.230688	.136292	.721	-.23253-	.69390
	من سنة إلى سنتين	-.021084-	.124324	1.000	-.44362-	.40146
	من سنتين إلى 5 سنوات	-.114980-	.120050	.968	-.52299-	.29303
	أكثر من 10 سنوات	-.278279-	.129181	.466	-.71732-	.16077
أكثر من 10 سنوات	أقل من سنة واحدة	.508967*	.126677	.010	.07843	.93950
	من سنة إلى سنتين	.257196	.113701	.408	-.12924-	.64363
	من سنتين إلى 5 سنوات	.163299	.109012	.813	-.20720-	.53380
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	.278279	.129181	.466	-.16077-	.71732

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.