



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٣) – العدد الأول – يناير ٢٠٢٢



دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل  
وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية على  
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

في مدينة الرياض

**the Role of Organizational Practices and Psychological  
Empowerment in Enhancing Workforce Agility and  
Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior:  
A Field Study of Faculty Members in Saudi Universities in  
Riyadh City**

سناء داود ذكي داود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية التجارة – جامعة الأزهر

[Sanaadr91@azhar.edu.eg](mailto:Sanaadr91@azhar.edu.eg)

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



## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تناول دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بالجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة أبعاد رشاقة قوة العمل، أيضاً دراسة تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ودراسة تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وأخيراً التعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بصياغة مجموعة من التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء المصممة لهذا الغرض؛ إذ استندت الباحثة في صياغتها وبنائها على العديد من الأدبيات والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٦٨) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أولاً اتفاق مفردات العينة من أعضاء هيئة التدريس على أبعاد رشاقة قوة العمل، ثانياً تؤثر الممارسات التنظيمية، والتمكين النفسي تأثيراً موجباً معنوياً في رشاقة قوة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ثالثاً: وجود تأثير إيجابي معنوي لرشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع التطبيق، وأخيراً وجود دور وسيط جزئي لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والتدريب، ونظام المكافآت وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بينما كانت الوساطة كلية لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، تبادل المعلومات، والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

**المصطلحات الأساسية:** رشاقة قوة العمل، الممارسات التنظيمية، التمكين النفسي، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

**The Role of Organizational Practices and Psychological Empowerment in Enhancing Workforce Agility and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Faculty Members in Saudi Universities in Riyadh City**

**Abstract:**

This study examined the Role of Organizational Practices and Psychological Empowerment in Enhancing Workforce Agility and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior, to achieve this, the researcher aimed to search the dimensions of Workforce Agility (proactivity, Adaptability, resilience). Moreover, she aimed to determine the impact of Organizational Practices and Psychological Empowerment on Workforce Agility. In addition, it addressed the impact of the Workforce Agility on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior as well as the Mediating role played by the Workforce Agility in the effect of the Organizational Practices and Psychological Empowerment on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. The researcher used the descriptive analytical method. A set of questions related to the research problem were designed. Data were collected through a questionnaire designed for this purpose. The researcher depended on many scientific literature and references related to research variables. The study was conducted to a sample of 368 single of Faculty Members of Saudi Universities in Riyadh City. A theoretical model was proposed and tested using structural equation modeling (SEM). the study indicated these important results; **Firstly**, the agreement of the sample on excluding the Workforce Agility. **Secondly**, the significant effect of all Organizational Practices and Psychological Empowerment on the Workforce Agility and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. **Thirdly**, significant effect of the Workforce Agility on the Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. **Finally**, workforce agility is partly mediating the relationship between Organizational learning and training, Reward systems and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. While, workforce agility is fully mediating the relationship between Employee involvement, Teamwork, Exchange of information, and Psychological Empowerment and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior.

**Keywords:**

Workforce Agility, Organizational Practices, Psychological Empowerment, Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior.



## أولاً: المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من الفرص والتحديات مع تغير بيئة العمل بمعدل أسرع من أي وقت مضى، ولبقاء تلك المنظمات على قيد الحياة مع تحقيق الازدهار في ظل هذا النوع من البيئة، قامت بتقديم مقترحات عديدة منها الرشاقة (Agility)، فأصبحت المنظمة الرشيقة الأكثر انتشاراً واهتماماً لدى الباحثين والممارسين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، Munteanu , Bibu, Nastase, (2020) Cristache and Matis (2020)، وفي عام ١٩٩١ قدم الباحثون مفهوماً للرشاقة بأنها استجابة سريعة ومناسبة للتغيرات والتهديدات التي تواجه المنظمات (Putri and Mangundjaya (2020) حيث تتسم المنظمات الرشيقة، بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال بشكل تفاعلي واستباقي، وتحويل هذه التغييرات أو التهديدات إلى فرص مع محاولة الاستفادة منها، كما تتزايد لديها القدرة على تلبية احتياجات العملاء، وتوفير منتجات عالية الجودة، مع تحقيق قدرة تنافسية عالية، مما دفع تلك المنظمات إلى أن تظهر سلوكاً استباقياً من خلال الرشاقة وتكثف إجراءاتها لدعم تحقيق مستقبل مستدام. (Dehghani, Rostami and Mashali (2020)

هذا؛ وترجع المحاولة الأولى لدراسة رشاقة قوة العمل (WFA) إلى Breu, 2001 وفريقه الذي أوضح أن رشاقة قوة العمل من الموارد المهمة التي تساهم في تحقيق رشاقة المنظمة (Alavi, Wahab, Muhamad and Shirani (2014)، ويعتبر تحقيق الرشاقة التنظيمية أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً دون وجود قوة عاملة رشيقة، وقد أشارت الأدبيات السابقة حول الرشاقة التنظيمية إلى أن رشاقة الموظف تعتبر عنصراً حاسماً في الرشاقة التنظيمية حيث يُظهر الموظف الرشيق سلوكين مهمين هما: أنه يستطيع الاستجابة والتكيف بشكل مناسب وفي الوقت المناسب مع التغييرات البيئية، كما يتمتع الموظف الرشيق بالقدرة على الاستفادة من تلك التغييرات وتحويلها إلى فرص للمنظمة (Khambayat and Bakare (2019) وهذا ما يؤكد (Muduli (2016) بأن القوى العاملة الرشيقة هي الوحيدة القادرة على التعامل مع العديد من التغييرات في بيئة الأعمال غير المؤكدة وبشكل استباقي، كما يؤكد الباحثون على أن رشاقة قوة العمل لا تزال مجال بحثي متاح (Dehghani et al., (2020) مع ضرورة الاهتمام بتنمية وتعزيز سمات القوى العاملة الرشيقة (Alavi et al., (2014)، وبالتالي ضرورة تحديد الممارسات التنظيمية والعوامل النفسية التي تعزز الرشاقة لدى قوة العمل، وبمراجعة أدبيات رشاقة قوة العمل في الآونة الأخيرة، وجد اهتمام بعض الدراسات السابقة بالممارسات التنظيمية التي يمكن أن تساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل، مثل الاستراتيجية الرشيقة (Sherehiy, Karwowski and Layer(2007)،

تنظيم العمل (Sherehiy and Karwowski (2014)، والهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي Alavi (2014)، et al.، وتبادل المعرفة (Suofi, Hosnavi and Mirsepasi (2014)، التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت، العمل بروح الفريق الواحد، نظام المعلومات، والتمكين النفسي (Muduli (2016;2017)، الذكاء العاطفي (Hosein and Yousefi (2012)، الموارد البشرية الإلكترونية (Al-kasasbeh, Abdul Halim and Omar (2016). وعلى الرغم من الاهتمام المبكر من الباحثين والممارسين حول أهمية رشاقة قوة العمل، إلا أن الممارسات التنظيمية والعوامل النفسية التي تساهم في تعزيزها لا تزال غير واضحة وموضع نقاش (Petermann and Zacher (2020)، ولقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى العاملين يعتبر من العوامل المهمة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغييرات وتحسين الأداء، حيث تتضمن مشاركتهم التلقائية في التغييرات التنظيمية، بما في ذلك اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في تلك المؤسسات وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء (López-Domínguez, 2013; Liu and Han (2016)، وفي ضوء الأهمية العملية لهذا النوع من السلوك هناك حاجة واضحة لفهم العوامل التي تعزز سلوكيات المواطنة الموجهة نحو التغيير لدى العاملين (Haq, Clercq, Azeem and Suhail (2018)

ونظراً للتغييرات الأخيرة في بيئة التعليم العالي التي تشكل تحديات لتلك المؤسسات، فإن الاهتمام بالرشاقة والقوة العاملة الرشيقة سيساعدها على السعي والازدهار في هذا العالم التنافسي مع التركيز على الممارسات التي تساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل مما يساهم في تحقيق الأداء الفعال لهذه المؤسسات الحيوية (Menon and Suresh (2020)، وفي المملكة العربية السعودية أبدت الحكومة السعودية اهتماماً كبيراً بدور التعليم وأهميته في إعداد الكفاءات السعودية التي لها دور فعال في قيام النهضة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ وذلك إيماناً منها بأن التقدم العلمي والثقافي والتكنولوجي للدول يرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يتوافر لديها من كفاءات علمية مؤهلة لديها المقدرة على مواكبة التطورات المتلاحقة. لذلك نجد أن المسؤولين السعوديين يولون اهتماماً كبيراً بمراحل التعليم المختلفة وخاصة بالتعليم العالي، فلقد حظي التعليم الجامعي بدعم سخي تمثل في إنشاء جامعات جديدة، وكليات علمية وتطبيقية واعتمادات مالية ضخمة في الميزانيات، حيث بلغ عدد الجامعات في المملكة ما يقرب من ثلاثين جامعة حكومية واثنتي عشرة جامعة أهلية، احتوت على تخصصات علمية وتطبيقية في مختلف المجالات، (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، البوابة الإلكترونية، ٢٠٢٠) الأمر الذي يحتم ضرورة وجود قوة عاملة رشيقة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.



## ثانياً: المشكلة:

من خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تناولت رشاقة قوة العمل اتضح اهتمام العديد من الدراسات الأجنبية بتناول هذا المفهوم الحيوي مثل دراسة Breu, Hemingway, Strathern and Bridger (2002) التي اهتمت برشاقة قوة العمل كاستراتيجية للموظف في اقتصاد المعرفة، كما قدمت دراسة (Dehghani , Rostami and Mashali (2020) نموذجاً نظرياً لرشاقة قوة العمل يشمل الدوافع والاستراتيجيات والممارسات والنتائج التطبيقية، ودراسة (Azuara(2015 التي ناقشت منظور الموارد البشرية لتحسين رشاقة قوة العمل ، ودراسة ( Varghese and Bini ( 2019) التي ركزت على كيفية تكوين قوة عاملة رشيقة.

واتضح أيضاً أنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد من قبل الدراسات الأجنبية برشاقة قوة العمل الا أنه لا تزال هذه الأدبيات لديها ندرة في تناول أبعاد هذا المفهوم الحديث نسبياً (Khambayat and Bakare ,2019; Dehghani et al., 2020)، كما اتضح اختلاف وجهات نظر الباحثين حول السمات كأبعاد لرشاقة قوة العمل مثل دراسة (Sherehiy et al., (2007 التي ترى أن القوة العاملة الرشيقة تنتم بالاستباقية، القدرة على التكيف، والمرونة، ودراسة (Muduli (2013 التي أوضحت سمات القوة العاملة الرشيقة متمثلة في القدرة على التكيف، المرونة، تطوير الذات، السرعة، التعاون، اكتساب معرفة جديدة، كما تناولت دراسة (Alavi and Mirmohammadsadeghi (2021 سلوكيات القوة العاملة الرشيقة الخضراء ولقد اقترحت دراسة (Azuara (2015 في الدراسات المستقبلية ضرورة دراسة سمات القوة العاملة الرشيقة في ثقافات مختلفة. وبينما اعتبرت بعض الدراسات الأجنبية رشاقة قوة العمل متغير تابع مثل (Al-kasasbeh et Hosein and Yousefi, 2012 ; Muduli ,2017; al., 2016; Faouri, Nsour مثل (Faouri, Nsour (2017) and Kasasbeh ,2014; Sohrabi, Asari and Hozoori ,2014)

كما اتضح قصور في الدراسات لدراسة نواتج رشاقة قوة العمل و حظيت باهتمام القليل منها، فعلى سبيل المثال بحثت دراسة (Bosco(2007 أثر رشاقة قوة العمل على النتائج المتعلقة بالمرضي في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Varshney (2020 التي اهتمت بعلاقة تأثير رشاقة قوة العمل على الذكاء العاطفي وأداء العاملين بالتطبيق على شركات ريادة الأعمال الصغيرة في الهند، ودراسة (Sohrabi, Asari and Hozoori (2014 التي تناولت أثر رشاقة قوة العمل على الذكاء التنظيمي بالتطبيق على شركات المجلس الأعلى الإيراني، كما اتضح قصور في هذه الدراسات لدراسة علاقة رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وعلى حد علم الباحثة تعتبر الدراسة

الحالية من أوائل الدراسات التي تناولت هذا النوع من السلوك كأحد نواتج رشاقة قوة العمل، أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي، وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير خاصة الغير مباشرة منها من خلال متغيرات معينة تدعم وتقوي العلاقة بينهما.

هذا وعلى الرغم من أن بعض الدراسات الأجنبية تناولت دور الممارسات التنظيمية في تعزيز رشاقة قوة العمل اتضح اهتمام تلك الدراسات بتأثير كل ممارسة على حدة مثل دراسة Alavi et al., (2014) التي تناولت التعلم التنظيمي والهيكل العضوي، دراسة Natapoera and Mangundjaya (2020) التي تناولت المشاركة في اتخاذ القرار، دراسة Putri and Mangundjaya (2020) التي بحثت أثر التعلم التنظيمي على رشاقة قوة العمل من خلال التمكين النفسي، دراسة Taran (2018) التي اهتمت بفعالية البرنامج التدريبي في بناء رشاقة قوة العمل.

كما اتضح قصور في تلك الدراسات التي تناولت دور الممارسات التنظيمية مجتمعة والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل لا سيما دراسة Muduli (2017) التي تناولت تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل وتوصلت إلى العلاقة غير المباشرة بين الممارسات التنظيمية المشتملة على التعلم والتدريب التنظيمي، ونظام المكافآت، والمشاركة، والعمل الجماعي ونظام المعلومات مع رشاقة قوة العمل من خلال التمكين النفسي، واقترحت تلك الدراسة تناول الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي والتي يمكن أن تعزز رشاقة قوة العمل في ثقافات أخرى قد تكون مختلفة عن الثقافة الهندية التي أجريت فيها تلك الدراسة، كما يؤكد كل من Munteanu (2016; Muduli, 2020; et al.) ندرة الدراسات الأجنبية التي بحثت المسببات النفسية لرشاقة قوة العمل وبالانفاق مع Muduli (2017) ضرورة تناول التمكين النفسي بالدراسة لما له من دور حيوي ومهم في تعزيز رشاقة قوة العمل.

واتضح أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل بشكل عام بين متغيرات معينة لاسيما دراسة Tien, Hsu and Hsing (2020) التي بحثت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال باستخدام النمذجة الهيكلية بشركات التأمين في تايوان وتم التطبيق على ٢٥٠ مفردة، ولقد أثبتت هذه الدراسة أن رشاقة قوة العمل تزيد من تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ريادة الأعمال وتؤكد على ضرورة الاهتمام بالدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في الأبحاث المستقبلية بالدراسة، كما أشارت دراسة Al-kasasbeh et al., (2016) من خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى نموذج نظري يبين الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل



في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الالكترونية والفعالية التنظيمية، ودراسة Varshney (2020) التي أثبتت أن رشاقة قوة العمل تعمل كوسيط بين الذكاء العاطفي وأداء العاملين، كما تؤكد دراسة Cai, Huang, Liu and Wang (2018) بأنه على الرغم من أن رشاقة قوة العمل تمثل جزءاً لا يتجزأ من التصنيع السريع، إلا أن القليل من الباحثين اهتم بدراسة سوابق وعواقب الرشاقة. كما اتضح أيضاً ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

ولقد ركزت أدبيات رشاقة قوة العمل بشكل أساسي على قطاع التصنيع، وعلى الرغم من أن رشاقة أعضاء هيئة التدريس تلعب دوراً حاسماً في المساهمة في تقدم الجامعات، إلا أنه تم بذل القليل من البحث حول كيفية جعل أعضاء هيئة التدريس أكثر رشاقة (Menon and Suresh (2020)، ولقد تناولت دراسة (Menon and Suresh (2019) المتغيرات التي يمكن أن تساهم في تعزيز رشاقة أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الهندسية في الهند والتي تعتبر مساهمة جديدة ومبتكرة في الأدبيات المتعلقة برشاقة قوة العمل، وبشكل عام تؤكد دراسة (Munteanu et al., (2020 على أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث للممارسات التي تساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل، ومما سبق وامتداداً لدراسة (Menon and Suresh (2019 تحاول الدراسة الحالية تناول رشاقة قوة العمل في الجامعات السعودية.

هذا؛ وعلى الرغم من اهتمام العديد من الدراسات الأجنبية برشاقة قوة العمل، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات العربية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت موضوع رشاقة قوة العمل سواء في مؤسسات التعليم أو غيرها من المنظمات الأخرى عدا دراسة (إبراهيم ، ٢٠١٨) التي هدفت إلى دراسة دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وابداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بمصر، ودراسة (المحميد، ٢٠١٨) التي تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في علاقة عناصر الانحراف السداسي الرشيق على الميزة التنافسية بالتطبيق على مستودعات القوات المسلحة الملكية البحرينية، و أشارت دراسة (Mubarak (2012 إلى التأثير المعنوي لممارسات الموارد البشرية على أبعاد رشاقة قوة العمل وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة في الأردن.

وفي ضوء ما سبق يمكن إلقاء الضوء على رشاقة قوة العمل في البيئة العربية، من خلال الكشف عن دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل، وأثر هذه المتغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بالإضافة إلى الدور الوسيط الذي تحققه رشاقة قوة

العمل في العلاقة بين كل من الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي، وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في الجامعات السعودية، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقات بين الممارسات التنظيمية متمثلة في التعلم والتدريب التنظيمي، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، والتمكين النفسي مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض، وفي ضوء التساؤل الرئيسي يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل يوجد اتفاق معنوي على مدى ممارسة أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود) طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟
- ٢- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في رشاقة قوة العمل للمفردات موضع التطبيق؟
- ٣- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق؟
- ٤- هل تؤثر رشاقة قوة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق؟
- ٥- ما طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- التعرف على مدى ممارسة أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود) طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- ٢- التعرف على طبيعة التأثير الذي تحدثه الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في رشاقة قوة العمل للمفردات موضع التطبيق.
- ٣- دراسة طبيعة التأثير الذي تحدثه الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.



٤- دراسة تأثير رشاقة قوة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

٥- التعرف على طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية موضع التطبيق في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات علمية وتطبيقية أهمها:

١- سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بأبعاد رشاقة قوة العمل في البيئة العربية، وفيما يتعلق بدور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وعلى حد علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية في هذا المجال.

٢- أضافت هذه الدراسة للدراسات الأجنبية تناول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كنتاج إيجابي عن رشاقة قوة العمل كما أضافت تناول دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل لا سيما دراسة (Muduli (2017 التي اهتمت بالتعلم والتدريب التنظيمي، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، والتمكين النفسي.

٣- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النتائج المتوقعة من هذا البحث التي يمكن أن تساهم في معرفة الواقع العملي لأهم الممارسات التنظيمية بالتركيز على التعلم والتدريب التنظيمي، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، بالإضافة إلى التمكين النفسي، ودورها في تعزيز رشاقة قوة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثم فهم طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات وتقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الجامعات السعودية موضع التطبيق على اعتماد وتنفيذ الممارسات التنظيمية وتفعيل التمكين النفسي مما يساهم في تعزيز رشاقة عضو هيئة التدريس والذي ينعكس بدوره إيجاباً على سلوكه للمواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ومن ثم على العملية التعليمية؛ وبالتالي على مخرجاتها بما يتفق مع سوق العمل

السعودي بشكل عام، وحتى تظهر أهمية هذه الدراسة كان لابد من التطرق للإطار النظري وفروض البحث وهذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي من البحث.

### خامساً: الإطار النظري وفروض البحث والنموذج المقترح :

يشمل الإطار النظري للبحث مفهوم وأبعاد رشاقة قوة العمل، ودور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كذلك الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في الجامعات السعودية موضع التطبيق ومن ثم صياغة فروض البحث في ضوء هذا الإطار النظري، ووضع تصور للنموذج المقترح وذلك على النحو التالي:

#### مفهوم وأبعاد رشاقة قوة العمل:

تعتبر رشاقة قوة العمل (WFA) بمثابة ضرورة ملحة لتعزيز بقاء المنظمات في سوق تنافسي مستمر وغير متوقع التغيير مما يساهم في تعزيز المنظمات الرشيقة حيث تعكس رشاقة قوة العمل مستوى جماعي من الرشاقة في المنظمة (Taran (2018)، كما تعتبر الرشاقة (أجيلي) واحدة من أهم القدرات التي يجب أن يمتلكها الموظفون (Cai, Huang, Liu, Wang (2018) و يُعزى تعريف رشاقة قوة العمل إلى المفهوم المقترح من (Breu (2002) وفريقه حيث يشير إليها بالقدرة على الاستجابة بطريقة مرنة وفي الوقت المناسب للتغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة في البيئة والتعلم منها، وإنشاء حلول مبتكرة، معتبراً أنها من الموارد المهمة التي تساهم في رشاقة المنظمة (Al-kasasbeh et al. (2016).

ولقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لرشاقة قوة العمل فقد عرفها (Sohrabi et al. (2014) بقدرة الأفراد على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف معها، بينما قدم (Sherehiy and Karwowski (2014) مفهوم لرشاقة قوة العمل من منظور سلوكي مفترضاً أنها سلوك تفاعلي واستباقي مع ضرورة فهم الخصائص التنظيمية اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية، وينظر (Bosco (2007) إلى رشاقة قوة العمل على أنها قدرة الموظف على الاستجابة ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة في الوقت المناسب، ويرى (Muduli (2013) أنها قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرنة يمكنها التكيف بسرعة وبسهولة مع ظروف السوق واستغلال الفرص المتاحة، كما يشير (Alavi et al. (2014) إليها بقدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والأفكار والتقنيات الجديدة من خلال الالتزام بالتعلم المستمر، و يعرفها (Muduli (2016) بأنها



موهبة منظمة ديناميكية تمكن الموظف من تقديم المهارات والمعرفة المناسبة بسرعة وفي الوقت المناسب، وفقاً لما تمليه احتياجات العمل والتكيف مع الفرص الجديدة وظروف السوق، كما يعرفها (Qin and Nembhard (2010) بأنها قدرة الموظفين على الاستجابة بشكل استراتيجي إلى عدم التأكد، ويعرفها (Muduli (2013) بأنها قوى عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرناً، وتتكيف بسرعة وسهولة مع ظروف السوق واستغلال الفرص الجديدة.

ومن أدبيات رشاقة قوة العمل يتضح أن الباحثين قدموا مفاهيم مختلف لرشاقة قوة العمل من خلال ثلاثة مداخل مختلفة: الأول: أن رشاقة قوة العمل قدرة محددة وينظر هذا المدخل إلى الموظف الرشيق أنه سوف يستجيب للتغيير الحاصل بكفاءة، ويمكنه استغلال التغييرات لاستخدامها كفرص مفيدة، الثاني: أن رشاقة قوة العمل اتجاه إيجابي يدفع قوة العمل إلى التعلم الذاتي المستمر، الثالث: أن رشاقة قوة العمل سلوك يسلكه العاملون في بيئة عمل متغيرة (Mian and Mian (2017)، فوجد أن بعض الباحثين قدم مفهوم (WFA) على أنها قدرة الموظف على الاستجابة ومواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة في الوقت المناسب مثل (Bosco (2007)، بينما قدمت (Sherehiy (2008) المفهوم من منظور سلوكي مفترضاً أنها سلوك تفاعلي واستباقي يمكن العاملين من التفاعل مع التغييرات البيئية واستغلال الفرص بها للمساهمة في النجاح التنظيمي، ومن منظور الاتجاه يرى (Plonka (1997) أن قوة العمل الرشيقة لديها اتجاهات إيجابية تجاه التعلم وتطوير الذات، حل المشكلات، والتفاعل مع التغيير (Muduli (2017).

ومن خلال تقديم تعريفات الباحثين، يتضح أنه بالرغم من أن رشاقة الموظف لم تكتسب الكثير من الاهتمام في الأدبيات، مما أدى إلى عدم اتفاق واضح على تعريفها إلا أن هناك تأكيد من الباحثين في تعريفات رشاقة قوة العمل حول بعض الجوانب وذلك على النحو التالي:

- قدرة القوى العاملة على الاستجابة للتغيرات بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب، وقدرتها على استغلال التغييرات والاستفادة منها كفرص جديدة.
- ضرورة التعامل مع التغييرات المختلفة من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديد.
- أهمية المعلومات لكي يكون الموظف رشيقاً عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظيفته.
- تختلف رشاقة قوة العمل عن التكيف حيث أنها تعني ضمناً توقع التغييرات البيئية ومحاولة حل المشكلات واستغلال الفرص المتاحة، أما التكيف فهو مجرد رد فعل للتغيير ولا يتطلب مهارة التوقع.
- رشاقة قوة العمل هي عقلية تركز على الابتكار والقيمة المضافة للعملاء.

- القوة العاملة الرشيقة قابلة للتكيف، ومرنة، وتنموية، ومبتكرة، وتعاونية، وغنية بالمعلومات بطبيعتها. وبالتالي ترى الدراسة الحالية " رشاقة قوة العمل بأنها سلوك استباقي تكيفي على مستوى المنظمة يجعل الموظف يتمتع برؤية واسعة وقدرة على التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بصمود من خلال الاستفادة من الجانب الإيجابي لهذه الظروف الديناميكية.

هذا؛ ومن خلال مراجعة أدبيات رشاقة قوة العمل ، وجد أن معظم الأبحاث حول هذا الموضوع أسفرت عن تصنيفات متعددة من الخصائص كأبعاد لرشاقة قوة العمل Putri and Mangundjaya (2020) وتم اقتراح أطر مختلفة لتصنيف خصائص قوة العمل الرشيقة بأن رشاقة قوة العمل قد تنجم عن مجموعة من السلوكيات أو الاتجاهات أو القدرات (Azuarra, 2015). على سبيل المثال يرى (Dyer and Shafer, 2003) أن خصائص رشاقة قوة العمل عبارة عن سلوكيات تتمثل في القدرة على التكيف ، والاستباقية ، وتوليد المعلومات، ويرى (Shafer, Dyer, Kilty, Amos and Ericksen (2001) من خلال الدراسة التجريبية أنها اتجاه يتسم به الموظف وتتمثل في أن الموظف الرشيق موجه بالمنظمة، بحركه القيم ، يهتم بتوليد المعلومات، والمرونة، كما يرى (Breu et al. (2002) أنها قدرات تتكون من الذكاء والكفاءات والتعاون والثقافة ونظم المعلومات، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة صنفت دراسة (Sherehiy et al (2007) خصائص القوة العاملة الرشيقة إلى ثلاثة سلوكيات رئيسية هي: الاستباقية، التكيف، والصمود وفي محاولة لاحقة (Sherehiy (2008) قام فريق البحث بإضافة اثنين إضافيين من الخصائص التي لم يتم أخذها في الاعتبار في النموذج الأصلي هي التوافق مع توجه المنظمة، الوعي الذاتي. كما طور كل من (McCann and Selsky (2012) خصائص القوة العاملة الرشيقة نموذجًا بخمس قدرات أساسية هي: أن يكون هادف، علي علم، عملي، واسع الحيلة، لديه علاقات إيجابية وفاعلة.

وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، صنف (Muduli (2013) خصائص القوة العاملة الرشيقة إلى سبع سلوكيات هي: التكيف، المرونة، تنموي، سريع، تعاوني، وإعلامي، ولقد قام (Qin and Nembhard (2015) بتصنيف خصائص رشاقة قوة العمل في خمسة سلوكيات رئيسية: الاستجابة، السرعة، الكفاءة، القدرة على التكيف، التعاون، كما يرى (Muduli (2016) أن القوى العاملة الرشيقة قابلة للتكيف، مرنة، تنموية، تعاونية، مختصة، سريعة، وغنية بالمعلومات، ويرى كل من (Javadin, Akbar and Zarandi (2018) أبعاد رشاقة قوة العمل تتمثل في المرونة والاستجابة والسرعة والتكامل وانخفاض التعقيد والتعاون التقاعلي. واستنادًا إلى نماذج كل من (Muduli, 2009; Sherehiy and Karwowski, 2014; Cai et al. 2018) فان الدراسة الحالية تعتبر رشاقة قوة



العمل أمراً يمكن ملاحظته من خلال سلوكيات رشيقة في العمل، وليس اتجاه أو قدرات شخصية رشيقة، وبالتالي تتكون رشاقة القوى العاملة من ثلاثة أبعاد كسلوك لرشاقة قوة العمل هي: الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود والتي سيتم تناولها بالدراسة في البحث الحالي ويمكن توضيحها بقليل من الإيجاز على النحو التالي:

**الاستباقية: proactivity:** يشير Cai et al., (2018) إلى الاستباقية بمبادرة الموظف من حيث إجراء الأنشطة التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة المتغيرة والتي تعتبر أمراً حيوياً لبدء وتنفيذ التغييرات المبتكرة في المنظمة. ووفقاً لدراسة (Sherehiy and Karwowski (2014)، تشمل الأنشطة الاستباقية على: توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير، وحل المشاكل المتعلقة بالتغيير، وتحقيق التحسينات في العمل. كما يؤكد Lee, Pak, Kim and Li (2019) على أن الاستباقية محرك أساسي للابتكار في المنظمات، ويشكل الموظف الاستباقي جزءاً من القوى العاملة الرشيقة التي تبحث عن فرص لحل المشكلات وابتكار حلول جديدة للمؤسسة.

**القدرة على التكيف: adaptability:** تشير القدرة على التكيف إلى استعداد الموظفين لتعديل سلوكهم ليناسب التغييرات البيئية (Cai et al., (2018)، ويؤكد كل Friedman, Gerstein, and Hertz (2018) أن القدرة على التكيف تتطلب من الموظفين التعلم المستمر واستخدام مهارات وخبرات ومعرفة مختلفة لخلق أفكار جديدة مما يمكنهم تولي أدوار متعددة في المنظمة.

**صمود الموظف: resilience:** ويعني قدرة الموظف الرشيح على العمل بكفاءة في ظل ضغوط العمل المختلفة (Cai et al., (2018)، ووصف (Naswall, Malinen, Kuntz, Holiffe (2019) الصمود بأنه قدرة أساسية تمكن الموظف من إدارة البيئات والظروف المتغيرة والتكيف معها. مما يساعدهم على التعافي السريع من الصدمات والأزمات في بيئة العمل.

ومما سبق يتضح أن هذه الأبعاد الثلاثة لرشاقة قوة العمل تتطلب موظفين لديهم تحدي لأنفسهم لتنمية قدراتهم من خلال التعلم المستمر، علاوة على ذلك يؤكد الباحثون على أن البحث حول مفهوم وأبعاد رشاقة قوة العمل لا يزال في مراحله الأولى و أنها لا تزال قيد المناقشة Sya and Mangundjaya (2020)، بالإضافة إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم رشاقة قوة العمل وذلك كما يؤكد Al-kasasbeh et al., (2016)، و يتضح أيضاً عدم اتفاق الباحثون على أبعاد رشاقة قوة العمل وهذا ما تؤكدته دراسة (Ripatti (2016)، كما يتضح ندرة الدراسات التطبيقية التي اهتمت بدراسة أبعاد رشاقة قوة العمل -وذلك على حد علم الباحثة- لاسيما دراسة Cai et al., (2018) التي تناولت دراسة أبعاد رشاقة قوة العمل بالتطبيق على ١٦٧ مفردة من العاملين في

الشركات الصينية التي تطبق وسائل التواصل الاجتماعي في بيئة العمل وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق رشاقة قوة العمل بأبعاده الثلاث المتمثلة في: الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود. ومما سبق وتمشياً مع ما أكدت عليه دراسة (Putri and Mangundjaya (2020 أن النماذج النظرية لسمات القوى العاملة الرشيفة مثل (Sherehiy et al., 2007; Breu et al., 2002) (Sherehiy,2008) تشكل الأساس الذي يستند إليه الباحثون في دراسة أبعاد رشاقة قوة العمل فيمكن صياغة الفرضية الأولى من فرضيات البحث "يوجد اتفاق معنوي في أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود) طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية".

### دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل:

من المهم أن تتبع المنظمة ممارسات جيدة، من خلال تعزيز مهارة قوة العمل وزيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الممارسات ولضمان تحديد المشكلات في الوقت المناسب من أجل تحسين الأداء (Muduli(2017، ولقد تناولت بعض الدراسات السابقة الممارسات التنظيمية مثل دراسة (Alavi et al. (2014 التي ركزت على التعلم التنظيمي والهيكل العضوي، ولقد تناولت دراسة (Chonko and Jones (2005 الثقافة والتعاون و نظام المعلومات ونظام المكافآت كما اهتمت دراسة (Shafer et al. (2001 ببرامج و ممارسات الموارد البشرية الرئيسية مثل الاختيار، التدريب، إدارة الأداء، الترقية، والمكافآت، كما ركزت دراسة (Sumukadas and Sawhney (2004 على الممارسات عالية الأداء مثل الإثراء الوظيفي والفرق المدارة ذاتياً.

فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية الداعمة لرشاقة قوة العمل اقترح Bersin and Associates (2014) أن تحقيق التوازن بين المستقبل والحاضر يحتاج أثناء التخطيط لتوظيف الموارد البشرية، والاستثمار في تحسين أدائها مجموعة الممارسات التنظيمية الهامة التي تساهم في تعزيز الرشاقة، وفي محاولة دراسة (Muduli(2017 لاكتشاف الممارسات التنظيمية الداعمة والقادرة على تعزيز رشاقة قوة العمل قدمت مجموعة من الممارسات التنظيمية تتمثل في التعلم والتدريب التنظيمي، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، بالإضافة إلى التمكين النفسي حيث يؤكد (Muduli (2017 في دراسته أن رشاقة قوة العمل يتم تعزيزها أيضاً من خلال تأثير التمكين النفسي، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (Muduli and Muduli (2016 أنه بالإضافة للممارسات التنظيمية يلزم تناول العوامل النفسية المرتبطة برشاقة قوة العمل مثل التمكين النفسي وبالتالي سيتم تناول هذه المتغيرات بالدراسة (التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت، المشاركة في



اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، والتمكين النفسي) في الدراسة الحالية وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك المتغيرات: (Muduli (2017)

### التعلم التنظيمي والتدريب:

يمثل التعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها والرصد والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويعتبر التعلم التنظيمي والتدريب عاملاً أساسياً في تحقيق رشاقة قوة العمل لتطوير والحفاظ على مهارات عالية لدى قوى عاملة مؤهلة تقنياً وقابلة للتكيف للتعامل مع الظروف الغير روتينية، لا يمكن أن تتحقق الرشاقة بدون الاستفادة من معرفة الموظفين ومهاراتهم من خلال ابتكار استباقي للمهارات الأساسية للعاملين قبل الحاجة إليها مباشرة، فالتدريب يعتبر استراتيجية تعزز رشاقة قوة العمل، ويجب على المنظمات ألا تركز فقط على التكنولوجيا ولكن أيضاً تركز على تدريب العاملين في استخدام التكنولوجيا، كما يتطلب مناخ التدريب الفعال من المنظمة رعاية وتطوير بيئة تعليمية داخل المنظمة يمكن أن تشجع الموظف على أن يكون أكثر انفتاحاً وابتكاراً في البحث عن أفكار جديدة. ينتج عن هذا تسهيل اكتساب المعرفة ومهارات التعلم، وبالتالي تعزيز رشاقة قوة العمل.

### نظام المكافآت:

هي الحوافز والمكافآت التي تعزز رغبة الموظفين فيما يتعلق بعدد وعمق المهارات المكتسبة والتي تتوافق مع رشاقة قوة العمل وتعتبر مسبب هام يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل مثل نظام الدفع القائم على المهارات، والحوافز القائمة على التحسين، والمكافآت غير النقدية، وما إلى ذلك أكثر قدرة على تعزيز رشاقة قوة العمل من ممارسات المكافأة التقليدية مثل تقاسم الأرباح. فعلى سبيل المثال، في نظام الدفع القائم على المهارات، يكافأ الموظفون على عدد ونوع المهارات المكتسبة، وهو أمر متسق مع رشاقة قوى العمل.

### مشاركة الموظف:

يمكن تعريف مشاركة الموظف على أنها المشاركة الفعلية للموظف في عملية صنع القرار داخل المنظمة كما يُنظر إلى مشاركة العاملين على أنها ممارسات أساسية في تكوين قوة عاملة رشيقة خاصة بممارسات مشاركة الموظف عالية الأداء، معتبراً أن استقلالية الموظف هي واحدة من أهم محددات رشاقة قوة العمل وتدعم ممارسات مشاركة الموظفين عالية المستوى المزيد من الرشاقة، حيث إن ممارسات تقاسم السلطة توفر البنية اللازمة لدعم رشاقة قوة العمل.

### العمل الجماعي:

تعتبر بيئة العمل الجماعي سواء ببيئة عمل الفريق الداخلية، أو الخارجية، بيئة قادرة على تعزيز رشاقة قوة العمل حيث إن بيئة العمل الجماعية الجيدة والمتناسقة ستزود العاملين بذكاء تنظيمي هادف يمكنهم من خلاله اتخاذ قرارات عمل مستنيرة، ويساعد التأزر الناتج عن التعاون عبر المنظمات في إكمال المهام بفاعلية.

### نظام المعلومات:

إن تصميم نظام معلومات مناسب يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة قوة العمل على العمل السريع والمرونة التشغيلية، كما يساعد نظام معلومات المنظمة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل والمزيد من المعلومات الإدارية فيساعد الموظف الاستعداد للمرونة والتعاون، مما يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل.

### التمكين النفسي:

يعرف التمكين النفسي بأنه إدراك الفرد حول نفسه فيما يتعلق بدوره في العمل وأنه حالة ذهنية داخلية تجعل الموظف يتصف بأربع خصائص: إعطاء معنى للعمل، الكفاءة الذاتية، التأثير الإدراكي، وتقرير المصير، حيث يعكس هذا المفهوم الدرجة التي تمكن الفرد من المثابرة في مواجهة العقبات من خلال اختيار السلوكيات التي يتم البدء بها كتعبير عن الذات مع استمرار سلوكيات العمل، واعتقاد الفرد بأن المهمات التي يقوم بها ذات قيمة له ومعنى للعمل فيستطيع القيام بتلك المهام بمهارة وكفاءة عالية، مع اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير في الآخرين و التأثير على النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل، و لديه الفرصة في اختيار المهمات ذات المعنى له وأدائها بطريقة مناسبة له، مما يؤدي إلى مزيد من الرشاقة.

ولقد اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة في أدبيات رشاقة قوة العمل بدراسة بعض المتغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على رشاقة قوة العمل ، فعلى سبيل المثال أشارت دراسة Mubarak (2012) إلى التأثير المعنوي لممارسات الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير، التمكين، الاحتفاظ بالعنصر البشري، العمل الجماعي على أبعاد رشاقة قوة العمل المتمثلة في الاستباقية، القدرة على التكيف، صمود الموظف وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة في الأردن وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي لممارسات الموارد البشرية على أبعاد رشاقة قوة العمل ، وبحثت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء



مشملة على: التدريب الشامل، الحراك الداخلي، تصميم العمل، تقييم الأداء الموجه بالنتائج، المكافآت التحفيزية، الأمان الوظيفي، المشاركة في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي لكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل، ودراسة Sherehiy and Karwowski (2014) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي للاستراتيجيات الرشيقة على رشاقة قوة العمل بالتطبيق على شركات التصنيع صغيرة الحجم بالولايات المتحدة الأمريكية، كما اهتمت دراسة Paul, Jena and Sahoo (2020) ببحث العلاقة بين أبعاد الروحانية في مكان العمل وتأثيرها على رشاقة قوة العمل من خلال التمكين النفسي بالتطبيق على العاملين في المؤسسات التعليمية في الهند، ودراسة Martin and Puig (2013) التي ركزت على تأثير ممارسات الموارد البشرية الداعمة والمتمثلة بتقييم الأداء، التوظيف، أنظمة المكافآت، الاختيار، التدريب والتطوير على رشاقة قوة العمل من خلال الإثراء الوظيفي باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية بالتطبيق على الشركات التجارية الأسبانية، واهتمت دراسة Al-kasasbeh et al. (2016) بتطوير نموذج نظري لتأثير ممارسات الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على رشاقة قوة العمل، كما اهتمت دراسة Almahamid (2018) بتطوير نموذج نظري لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة خلق واكتساب، مشاركة، تطبيق المعرفة وأثرها على أبعاد رشاقة قوة العمل مشتملة الاستباقية، القدرة على التكيف، صمود الموظف، كما ركزت دراسة Solaja and Ogunola (2016) على تأثير نمط القيادة على رشاقة قوة العمل في المنظمات النيجيرية، واهتمت دراسة Cai et al. (2018) بالتأثير الغير مباشر لوسائل التواصل الاجتماعي على رشاقة قوة العمل من خلال الحالات النفسية للعاملين، كما أشار كل من Snyder and Brewer (2019) إلى تأثير القيادة الرشيقة على رشاقة قوة العمل، وركزت دراسة Sya and Mangundjaya (2020) على التأثير غير المباشر بين الالتزام العاطفي رشاقة قوة العمل من خلال الدعم التنظيمي، كما اهتمت دراسة Sherehiy and Karwowski (2014) بالعلاقة بين تنظيم العمل رشاقة قوة العمل في شركات التصنيع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تلك الدراسات التأثير المعنوي لتلك المتغيرات على رشاقة قوة العمل.

هذا ولقد اهتمت بعض الدراسات بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي مثل، دراسة Menon and Suresh (2019) التي ركزت على اكتشاف العوامل التمكينية منها الدعم الإداري، المكافأة والتقدير، تمكين الموظف، التعلم والابتكار التي يمكن أن تساهم في تعزيز رشاقة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الهندية، كما بحثت دراسة Suofi, Hosnavi and Mirsepasi (2014)

تأثير تبادل المعرفة على رشاقة قوة العمل في إحدى جامعات مدينة طهران في إيران. ونظرا للاهتمام المتزايد من قبل المنظمات في الآونة الأخيرة برشاقة قوة العمل تولي المنظمات أهمية متزايدة للممارسات والعوامل التي تعزز رشاقة قوة العمل مما انعكس على اهتمام الباحثين بالممارسات التنظيمية الداعمة لرشاقة قوة العمل ، ولقد تناولت بعض الدراسات دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة Putri and Mangundjaya (2020) أثر التعلم التنظيمي على رشاقة قوة العمل والتأثير المعدل للتمكين النفسي بالتطبيق على ١٣٨ مفردة من العاملين في الشركات التجارية في أندونيسيا وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي ومعنوي على رشاقة قوة العمل ، كما يؤدي التمكين النفسي إلى تهدئة العلاقة بينهما بشكل كامل، ودراسة Natapoera and Mangundjaya (2020) التي بحثت تأثير مشاركة الموظف في رشاقة قوة العمل بالتطبيق على العاملين في ١٥٤ شركة للمعدات الثقيلة في أندونيسيا وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف ورشاقة قوة العمل، كما اهتمت دراسة Taran (2018) بفعالية البرنامج التدريبي في بناء رشاقة قوة العمل بالتطبيق على ٦١٢ من العاملين في إحدى مؤسسات الرعاية الصحية الكبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت إلى أن تغيير الاتجاهات والمعتقدات حول التغيير من خلال برنامج تعليمي قد يؤدي إلى سلوكيات أكثر إيجابية استجابة للتغيير مما يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل، و من خلال البحث التجريبي توصلت دراسة Muduli (2009) إلى أن التعويضات والتمكين والعمل الجماعي ونظام المعلومات ممارسات تنظيمية قادرة على تعزيز رشاقة قوة العمل بالتطبيق على الصناعات الهندية وتوصلت إلى أن العمل الجماعي له التأثير الأكبر على رشاقة قوة العمل، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تمكنت دراسة Al-kasasbeh et al.,(2016) من بناء نموذج للخصائص التنظيمية التي تؤثر في أداء الموظف الرشيق تتمثل في: تمكين الموظف، تبادل المعرفة، أنظمة التعويض غير التقليدية، التعلم المستمر، الاستراتيجية الرشيقة، تخطيط القوى العاملة المرنة، العمل الجماعي، مشاركة الموظف، نظم المعلومات. أيضاً اهتمت دراسة Sumukadas and Sawhney(2004) ببناء واختبار نموذج لتأثير بعض ممارسات تضمين العاملين على رشاقة قوة العمل متمثلة في مشاركة المعلومات، نظام المكافآت، التدريب، تقاسم السلطة، وبشكل إجمالي دون تناول كل ممارسة على حدة وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات تضمين الموظف على رشاقة قوة العمل، كما بحثت دراسة Chonko and Jones(2005) تأثير التعلم التنظيمي والهيكل العضوي (مشملاً على اللامركزية في صنع القرار، الهيكل المسطح، انخفاض الرسمية) على رشاقة قوة العمل بالتطبيق على المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في إيران وباستخدام النمذجة الهيكلية توصلت الدراسة إلى وجود



تأثير معنوي للتعلم التنظيمي و اللامركزية في صنع القرار، الهيكل المسطح على رشاقة قوة العمل، وأكدت أيضاً دراسة (Alavi et al. (2014 أن تنفيذ استراتيجيات رشيقة، وتنظيم العمل، وتنفيذ سياسات مختلفة مثل حوافز الأجور القائمة على تحسين المهارات و المشاركة في السلطة كلها عوامل تساهم بشكل إيجابي في تعزيز من رشاقة قوة العمل. كما ركزت دراسة Mian and Mian(2017) على تأثير بعض الممارسات متمثلة في التدريب والتطوير، التغذية العكسية، الاستقلال الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي على رشاقة قوة العمل بالتطبيق على صناعة الخدمات في باكستان بالإضافة إلى تناول الدور الوسيط لرضاء والتزام الموظفين على هذه العلاقة، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها إلى التأثير الإيجابي المعنوي لتلك الممارسات على رشاقة الموظفين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن رضا العاملين والتزامهم يساهم في تعزيز تلك العلاقة.

هذا؛ ولقد تناول القليل من الدراسات السابقة الممارسات التنظيمية مجتمعة كمسببات لرشاقة القوة العاملة مثل دراسة (Muduli (2017 التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الممارسات التنظيمية المشتملة على التعلم والتدريب التنظيمي، ونظام المكافآت، والمشاركة، والعمل الجماعي ونظام المعلومات، بالإضافة إلى التمكين النفسي مع رشاقة قوة العمل وذلك بالتطبيق على ٢٤ مفردة من العاملين في على قطاعي الخدمات والتصنيع الهندية وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الغير مباشرة بين هذه الممارسات التنظيمية مع رشاقة قوة العمل من خلال التمكين النفسي وأنه يساهم في تعزيز العلاقة بين تلك الممارسات و رشاقة قوة العمل كما توصلت الدراسة إلى أن البيئة التي تشجع على العمل الجماعي لها التأثير الأكبر في تعزيز رشاقة قوة العمل، يلي ذلك نظام المكافآت ثم مشاركة العاملين يليها التعلم التنظيمي والتدريب وأخيراً نظم المعلومات، كما توصلت إلى أن التمكين النفسي يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل، ولقد اقترحت دراسة (Paul, Jena and Sahoo (2020 ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل التي تساهم في تعزيز رشاقة القوة العاملة في الدراسات المستقبلية.

ولقد أوضحت نظرية الحفاظ على الموارد resource-based view سعي المنظمات لبناء علاقات تبادل اجتماعي مع العاملين من خلال إتاحة الموارد المتنوعة للعاملين مثل الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي، ونتيجة لذلك يوسع العاملون تعريفهم لمسؤوليات الوظيفة فوجود تلك الممارسات والتمكين النفسي يؤدي إلى اكتساب معارف ومعلومات وخبرات جديدة والتي بدورها تساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل ولقد استخدمت دراسة (Martin and Puig (2013 تلك النظرية في تفسير تأثير ممارسات الموارد البشرية الداعمة على رشاقة قوة العمل مؤكدة أن المحددات التنظيمية تساهم في تعزيز مهارات وسلوكيات الموظف المستهدفة. وفي ضوء ما سبق وتمشياً مع دراسة

(Muduli, 2017) التي تؤكد أن الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تعتبر المصدر الرئيسي لرشاقة قوة العمل يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث تؤثر الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تأثيراً معنوياً موجباً في رشاقة قوة العمل طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية".

## دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

يشارك الموظفون في سلوكيات مختلفة داخل المنظمات نتيجة للممارسات التنظيمية والحالات النفسية ويمكن تعريف الدور الإضافي على أنه السلوك التعاوني والاجتماعي للأفراد داخل المنظمات وليس جزءاً من الوصف الوظيفي ، علاوة على ذلك تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من سلوكيات الأفراد التي تتجاوز واجباتهم ومسؤولياتهم الرسمية داخل المنظمة Raza, Alim, Ahmed and Moueed (2017)، ومنذ أن قدم Organ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في عام ١٩٨٨ أصبح هذا السلوك أحد أكبر الموضوعات التي تمت دراستها في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Acedillo, Bacunador, Balo, Lagdameo, Tupa and Ocampo (2018) وتمثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير شكلاً محدداً من المواطنة التنظيمية التي تستلزم تحديد وتنفيذ التغييرات في ممارسات عمل المنظمة ، بحيث يكون الهدف منها تغيير وتحسين الوضع الراهن (Choi, 2007; Seppälä, Lipponen, Bardi, and Pirttilä-Backman, 2012)، كما يشمل هذا السلوك الإبداع والابتكار لتحسين أداء الفرد وتتمثل نتيجته في مجموعة من السلوكيات التي تعود بالفوائد على المنظمة؛ من خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية (Ha, Lee, Pyun, and Dai (2020) على سبيل المثال عندما يؤسس الموظفون أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية للمنظمة، أو يلغون الإجراءات الزائدة عن الحاجة، أو يصححون الممارسات الخاطئة (Haq et al.(2018) ، ويشير (Peñalver (2020 إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير بأنها جهود تقديرية وتطوعية وبناءة من قبل الموظفين لتحديد وتنفيذ التغييرات فيما يتعلق بأساليب العمل، السياسات والإجراءات لتحسين الوضع والأداء، ويرى Alison (2018) أنها إجراءات استباقية تهدف إلى تحديد وتنفيذ التغييرات في عمليات العمل والمنتجات والخدمات، كما يرى (Liu and Han (2016) أنها تتضمن مشاركة الموظفين التلقائية في التغييرات التنظيمية ، بما في ذلك اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل، ويعرفها (Das (2017) بأنها السلوكيات ذات الأدوار الإضافية ، والتي يهدف الأفراد المنخرطون فيها بشكل أساسي إلى تحسين المواقف التنظيمية وأداء المهام من خلال إجراء تغييرات بناءة في بيئة العمل



والمهام الوظيفية، كما يعرفها (Simo, Sallan, and Fernandez (2016) بأنها مبادرة وسلوك مبتكر إيجابي من العاملين لإنجاز المهام التنظيمية، حيث يركز سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير على السلوك التقديري الفردي الذي يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي.

ولقد اهتم الباحثون بدراسة العوامل التي يمكن أن تحفز الموظفين على الانخراط في مثل هذا النوع من سلوك الأدوار الإضافية مثل دراسة (Alison (2018 التي تناولت تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير في هونج كونج، ودراسة (Liu and Han (2016 التي اقترحت ضمناً تأثير التمكين النفسي لتعزيز سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير مؤكدة أنه يمكن أن تولي الدراسات المستقبلية الاهتمام عبر الثقافات المختلفة لدراسة تأثير التمكين النفسي بشكل أكثر وضوحاً على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير، ودراسة (Seppälä et al. (2012 التي تناولت القيم الشخصية والشعور بالقوة في التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير ، أظهرت النتائج أن الانفتاح على تغيير القيم وتحديد وحدة العمل قد تفاعل بشكل إيجابي في التنبؤ بهذا السلوك.

واهتمت بعض الدراسات التطبيقية بدراسة دور بعض الممارسات التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير مثل دراسة (Raza et al. (2017 التي تناولت دور التدريب الإداري في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية من خلال الازدهار في العمل بالتطبيق على ٢٨٠ موظف في قطاع الأدوية في باكستان، دراسة (Wang (2018 التي تناولت تأثير الأخلاق التنظيمية المدركة على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يشعر الموظفون بمستويات أعلى من الأخلاقيات التنظيمية يكونون على استعداد لتولي المهام التي تتجاوز مسؤوليات الدور بالإضافة إلى المهام الصعبة، كما تناولت دراسة (Haq et al. (2018 أخلاقيات العمل من خلال دراسة كيف يمكن أن يعزز تدين الموظفين ميلهم للانخراط في سلوك المواطن الموجه نحو التغيير ،دراسة (Gutierrez (2020 التي تناولت أثر القيادة التحويلية من خلال التعلم التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن تبني أسلوب القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي يتيح للعاملين إمكانية التعامل مع التعقيد والتغيير التنظيمي ويحفز الموظفين على إظهار سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير، تدعم هذه النتائج فكرة أن الموظفين الذين يطورون خبراتهم باستمرار يستخدمون هذه الخبرة لتحسين مهماتهم أو أداء المنظمة، كما أظهرت نتائج دراسة أجراها (Choi (2007 أن إدراك الموظف لخصائص مكان العمل ، مثل وجود رؤية قوية ومناخ مبتكر، تؤثر على سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير

وذلك بالتطبيق على ١٩٢٣ موظف في شركة إلكترونيات كبيرة في كوريا، وأظهرت النتائج أن الرؤية القوية والمناخ المبتكر تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

وبحثت دراسة (Kao (2017) التحقيق في العلاقة الموجودة بين خصائص العمل و سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وتوصلت إلى أنه كلما زاد الابتكار في المناخ التنظيمي ، كلما زاد الدافع لدى الموظفين لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ودراسة Das (2017) التي تناولت أثر الخصائص التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بالتطبيق على البنوك الهندية وتوصلت إلى التأثير المعنوي الإيجابي للخصائص التنظيمية المختلفة المتمثلة في : رؤية قوية ، نمط القيادة ، الدعم التنظيمي ، تواصل مفتوح ، مناخ مبتكر، العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما يؤكد كل من (Choi,2007;Escribano and Espejo,2010) بأن الممارسات التنظيمية هي السوابق الأكثر تأثيراً لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كما تؤكد دراسة (Das (2017) على أنه في ظل بيئات العمل سريعة التغيير يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للموظفين أمراً حاسماً لبقاء مؤسساتهم ونجاحها ، مع ضرورة دراسة المتغيرات التي تساهم في تعزيز هذا السلوك الحيوي، وتؤكد دراسة (Kim and Beehr(2017) أنه وفقاً لنظرية التمكين النفسي من المرجح أن يتخذ العاملون الذين يشعرون بإحساس التمكين توجهاً فعالاً تجاه عملهم، ويؤدون أداءً أعلى؛ لأن لديهم شعوراً قوياً بالإتقان والسيطرة على عملهم مما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما تناولت دراسة فرحات (٢٠١٨) دور تمكين الموظفين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مع دراسة الدور المعدل للشخصية الاستباقية.

هذا، وتؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على أن الممارسات التنظيمية تعتبر بمثابة موارد تنعكس على مخرجات العاملين، حيث يعتمد الموظفون سلوكيات محددة استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل وطبقاً لهذه النظرية عندما يتلقى الموظفون تلك الممارسات يدركون استثمار المنظمة فيهم مما ينعكس على شعورهم بالالتزام والارتباط بعملهم مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم، ومن هذا المنطلق يمكن أن تكون نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة أساس لفهم نتائج سلوك العاملين من الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي (Li, Chiaburu and Kirkman (2017) ، ولقد استخدم الباحثون نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير تأثير بعض الممارسات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مثل الدراسة (Raza et al.(2017) اهتمت بنظرية التبادل الاجتماعي في تفسير تأثير التدريب الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Wenxing and Han (2016) في تفسير دور القيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومما سبق يمكن



صياغة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث " يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنظيمية، والتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

### رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

قدمت بعض الدراسات التطبيقية أدلة على أن رشاقة قوة العمل لها نتائج إيجابية في المنظمات، وركزت بعض الدراسات على النتائج على المستوى التنظيمي، بينما ركزت دراسات أخرى على النتائج على المستوى الفردي وخاصة تأثيرها على سلوكيات واتجاهات العاملين والتي تؤثر بدورها على المخرجات التنظيمية، حيث تناول الباحثون بالدراسة على سبيل المثال تأثير رشاقة قوة العمل على السلوك الابتكاري (Bala, Massey and Seol (2019)، الأداء التنظيمي Al-kasasbeh et al.(2016)، زيادة الأعمال (Tien et al.(2020)، أداء القوى العاملة مشتملاً أداء المهام، الأداء التكيفي، والأداء السياقي (Varshney.(2020)، والذكاء التنظيمي (Sohrabi et al.(2014)، الازدهار في العمل (Snyder and Brewer (2019)، بينما تناولت دراسة (Abrishamkar, Abubakar and Mitra (2021) تأثير رشاقة قوة العمل على الأداء مع تناول الدور الوسيط للابتكار في تلك العلاقة وذلك بالتطبيق على المنظمات عالية النمو في إيران وتوصلت الدراسة إلى علاقة التأثير غير المباشرة لرشاقة قوة العمل على أداء المنظمة، وأوضحت تلك الدراسة أيضاً أن الابتكار يساهم في تعزيز تلك العلاقة، ولقد أظهرت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية سواء مباشرة أو غير مباشرة بين رشاقة قوة العمل وبين المتغيرات موضع الدراسة، وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لم تحصل على اهتمام الباحثين وذلك على حد علم الباحثة. ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث " يوجد تأثير إيجابي معنوي بين رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

### الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية، التمكين

### النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

أوضحت بعض الدراسات التطبيقية أن الممارسات التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر فقط على المخرجات الفردية والتنظيمية، بل إن هذا التأثير يكون أيضاً غير مباشر من خلال توسط بعض المتغيرات لهذه العلاقة مما يزيد من قوة هذا التأثير فعلى سبيل المثال دراسة (Muduli (2016 التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين الممارسات التنظيمية ورشاقة قوة العمل من خلال التمكين

النفسي. ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات رشاقة قوة العمل كمتغير وسيط مثل دراسة Tien et al.(2020) التي أوضحت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال بالتطبيق على ٢٥٠ مفردة من العاملين في شركات التأمينات في تايبوان وأوضحت الدراسة من خلال تحليل النمذجة الهيكلية أن رشاقة قوة العمل تزيد من تأثير تكنولوجيا المعلومات على ريادة الأعمال، كما طورت دراسة (Al-kasasbeh et al.(2016) من خلال مراجعة الدراسات السابقة نموذجاً نظرياً للدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء التنظيمي، وأوضحت دراسة (Bala et al.(2019) الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل والسلوك الابتكاري للموظف بالتطبيق على ٥٠٠ مفردة من العاملين في كبرى شركات التصنيع الهندية التي تطبق وسائل التواصل الاجتماعي مؤكدة أن رشاقة قوة العمل تزيد من تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل على السلوك الابتكاري للموظف.

ومما سبق يتضح ندرة وجود دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية ، التمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وذلك على حد علم الباحثة، بالتالي تقترح الدراسة الحالية أن رشاقة قوة العمل ستتوسط العلاقة بين الممارسات التنظيمية، التمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الخامسة من فرضيات البحث "يوجد تأثير معنوي وسيط لرشاقة قوة العمل على العلاقة بين الممارسات التنظيمية، التمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء المفردات موضع التطبيق".

### سادساً: منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ويتضمن منهج البحث تحديد مجتمع وعينة البحث، التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، أنواع البيانات ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث وذلك على النحو التالي:

#### (أ) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض والذين بلغ عددهم ٧٦٥٢ مفردة ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بافتراض أن وحدة المعاينة في مجتمع البحث متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة ، كما يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطى كل وحدة من وحدات المعاينة في المجتمع فرص واحتمالات متساوية للاختيار



أو الظهور في العينة، وتم استخدام أسلوب سحب عينة دون إرجاع حيث يتم سحب العينة واستثناء كل مفردة مسحوبة من المجتمع مما لا يعطي فرصة لتكرار ظهور المفردة الواحدة أكثر من مرة، ولتحديد حجم العينة استخدمت الدراسة معادلة ستيفين ثامبسون (Cochran, 2007) وذلك بمعلومية توفر حجم المجتمع الأصلي ومقداره (٧٦٥٢) مفردة .

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن: N = حجم المجتمع، Z، الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ = (١,٩٦)، ونسبة الخطأ d = (٠,٠٥)، نسبة توافر الخاصية المحايدة p = (٠,٥٠).

وبحساب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة السابقة أنها تساوي (٣٦٨) مفردة، هذا وقد تم توزيع عدد ٤٢٠ استبانة وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي تم استخدامها في التحليل الاحصائي ٣٦٨ استبانة وهو الحد الأدنى المطلوب وقد وزعت العينة بشكل متناسب، وتم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي في الجامعات موضع التطبيق، وتمثلت وحدة المعاينة في عضو هيئة التدريس؛ أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد، وفيما يلي توزيع مفردات العينة على الجامعات موضع التطبيق كما في الجدول رقم (١).

جدول (١) مجتمع وعينة الدراسة في الجامعات موضع التطبيق، حجم العينة.

اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة
الامام محمد بن سعود الإسلامية	١٦٩٢	٨١
الملك سعود	٣٩٢٠	١٨٨
الملك سعود بن عبد العزيز الصحية	٢٧٧	١٣
الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٩٢٥	٤٤
السعودية الالكترونية	٢٦٠	١٣
العربية المفتوحة	١١٥	٥
الفيصل	١١٠	٥
اليمامة	٦٥	٤
دار العلوم	١٢٩	٨
الأمير سلطان	١٥٩	٧
الإجمالي	٧٦٥٢	٣٦٨

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الموقع الرسمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ١٤٤٢/١٤٤٣هـ

## (ب) التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

رشاقة قوة العمل هي، سلوكيات رشيقة في العمل، تتكون من الاستباقية، القدرة علي التكيف، الصمود، وإجرائياً يعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي فقرات كل بعد من أبعاد مقياس رشاقة قوة العمل المستخدم في الدراسة، وقد تم الاعتماد في قياس رشاقة قوة العمل علي المقياس المكون من ثلاثة أبعاد الذي أعده Cai et al.(2018) ويتضمن (١٥) عبارة وكان توزيعها علي الأبعاد مشتملاً: خمس للاستباقية مثل: أحاول إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء وظيفتي..، ست للقدرة على التكيف مثل: في عملي ، يمكنني التكيف مع إجراءات العمل الجديدة..، وأخيراً أربع للصمود مثل: أنا قادر على العمل بشكل جيد عندما أواجه عبء زيادة في عملي. وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس مشتملاً أبعاد رشاقة قوة العمل: الاستباقية، القدرة على التكيف، والصمود على الترتيب هي (٠,٧٣٩، ٠,٧٧١، ٠,٨٣١).

**الممارسات التنظيمية:** هي، سلوكيات وإجراءات في المنظمة تتمثل في التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، والتمكين النفسي مستهدفة تحقيق الفاعلية التنظيمية، إجرائياً على أنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس الممارسات التنظيمية في الدراسة الحالية،

**التمكين النفسي:** هو حالة ذهنية داخلية تجعل الموظف يتصف بإعطاء معني للعمل، الكفاءة الذاتية، التأثير الإدراكي، وتقدير المصير، إجرائياً على أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس التمكين النفسي.

وقد اعتمدت الباحثة في قياس الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي علي مقياس (Muduli 2016) مشتملاً علي (أربع وثلاثين) عبارة وكان توزيعها علي الممارسات مشتملاً: ثلاث للتعلم التنظيمي والتدريب مثل: تحدد الجامعة بشكل منهجي متطلبات تدريب أعضاء هيئة التدريس، أربع لنظام المكافآت مثل: تروج الجامعة لأنظمة الأجور القائمة على المهارات، ست للمشاركة في اتخاذ القرارات مثل: تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد الأهداف، خمس للعمل الجماعي مثل: تشجعي الجامعة على العمل في فريق، أربع لنظام المعلومات مثل: تؤكد الإدارة العليا على أهمية مشاركة المعرفة في الجامعة، وأخيراً اثنتان وعشرون عبارة للتمكين النفسي مثل: أنا واثق من نفسي بشأن قدراتي على تحسن أداء وظيفتي، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لمقياس الممارسات التنظيمية (٠,٧٠٣)، وللمتمكين النفسي (٠,٦٢٥).



سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: هو، جهود تقديرية وتطوعية وبناءة من قبل الموظفين لتحديد وتنفيذ التغييرات فيما يتعلق بأساليب العمل، السياسات والإجراءات لتحسين الوضع والأداء إجرائياً علي أنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المقياس الذي قدمه Alison (2018) الذي يتكون من اثنتي عشرة عبارة مثل: أحاول تغيير طريقة تنفيذ وظيفتي لأكون أكثر فاعلية، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس (٠,٩٣٧).

### (ج) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها: وتتمثل في:

البيانات الثانوية: حيث اطلعت الباحثة على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات متعلقة بموضوع البحث لتحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية للبحث، كما تم مراجعة عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض.

بيانات الدراسة الميدانية: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الذي أعد لتوضيح متغيرات البحث مشتملة على: الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي، رشاقة قوة العمل، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وأخيراً بيانات عن هوية عضو هيئة التدريس، النوع، العمر، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية وتم الحصول على هذه البيانات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق عن طريق المقابلة الشخصية. كما تم تقييم القائمة بإجراء اختبارات الصدق والثبات بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها على النحو التالي:

### (د) صدق وثبات أداة جميع البيانات:

١- صدق المقاييس: لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، اعتمدت في إجراء اختبار الصدق على كل من الصدق الظاهري، التمييزي، والتقاربي، وذلك كما يلي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة في صورتها قبل النهائية على ثلاثة من أساتذة إدارة الأعمال بالجامعات المصرية (١)، للتأكد من مدى ملاءمة العبارات المستخدمة في قياس

(١) أ.د. ممدوح زكي عويس، جامعة حلوان، أ.د. مصطفى محمد الكرداوي، جامعة دمياط، أ.د. مني محمد إبراهيم، جامعة المنصورة.

المتغيرات موضع الدراسة ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكّمين وآرائهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء تلك الملاحظات.

**الصدق التمييزي لأداة الدراسة Discriminant Validity:** ويشير إلى مدى تمايز الأبعاد وعدم تداخل بنودها، ويتحقق ذلك عندما يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي المتغيرات الأخرى (Ahmad et al. (2016)، كما موضح في جدول (٢).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص

المتغيرات	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	0.743									
X2	0.492	0.877								
X3	0.701	0.621	0.763							
X4	0.586	0.539	0.621	0.816						
X5	0.660	0.539	0.707	0.575	0.763					
X6	0.653	0.531	0.670	0.697	0.592	0.753				
X7	0.700	0.694	0.666	0.650	0.717	0.685	0.775			
X8	0.618	0.506	0.608	0.648	0.700	0.628	0.753	0.789		
X9	0.570	0.574	0.597	0.728	0.485	0.615	0.577	0.526	0.754	
X10	0.623	0.580	0.598	0.454	0.531	0.569	0.700	0.518	0.514	0.823

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. \*\* مستوى المعنوية > ٠.١. — قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص

حيث أن:

X1: ترمز إلى الاستباقه، X2: التعلم التنظيمي والتدريب، X3: التمكين النفسي، X4: الصمود، X5: العمل الجماعي، X6: القدرة على التكيف، X7: المشاركة في اتخاذ القرار، X8: تبادل المعلومات، X9: سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير، X10: نظام المكافآت.

#### الصدق التقاربي لأداة الدراسة:

ويعكس هذا النوع من الصدق مدى وجود ارتباط قوي موجب بين عناصر المقياس التي تقيس مفهوم واحد، ويشير (Ahmad, Zulkumain, and Khairushalimi (2016) إلى أنه، بغرض التحقق من ذلك، يجب أن تكون قيم معاملات التحميل المعيارية لجميع العبارات (درجة تشبع المفردة بالعامل) معنوية وأكبر من ٠,٥٠، وأن تتجاوز قيم الثبات المركب (Construct Reliability-CR) لأبعاد القياس ٠,٧٠، وألا تقل قيم متوسط التباين المستخلص (متوسط مربعات معاملات التشبع) لكل بعد من أبعاد القياس عن ٠,٥٠، تم قياس الصدق



التقاربي لأداة الدراسة على عينة الدراسة (٣٦٨) مفردة، ويظهر الجدول (٣) توافق نتائج التحليل مع الشروط المحددة؛ الأمر الذي يعكس تمتع المقاييس بالصدق التقاربي.

جدول (٣) نتائج تقييم الصدق التقاربي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

معامل الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص	معامل التحميل المعياري (معامل التشبع)	أبعاد القياس والعوامل المعيرة عنها
0.770	0.527		التعلم التنظيمي والتدريب
		0.707	x1
		0.730	x2
		0.741	x3
0.893	0.678		نظام المكافآت
		0.840	X4
		0.722	X5
		0.892	X6
		0.831	X7
0.899	0.601		المشاركة في اتخاذ القرار
		0.827	X8
		0.706	X9
		0.762	X10
		0.737	X11
		0.739	X12
		0.869	X13
0.873	0.581		العمل الجماعي
		0.799	X14
		0.776	X15
		0.702	X16
		0.792	X17
		0.740	X18
0.867	0.622		تبادل المعلومات
		0.797	X19
		0.828	X20
		0.732	X21
		0.795	X22

دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير..... د./ سناء داود ذكي داود

0.943	0.581	التمكين النفسي	
		0.723	X23
		0.762	X24
		0.754	X25
		0.839	X26
		0.831	X27
		0.726	X28
		0.761	X29
		0.755	X30
		0.791	X31
		0.726	X32
		0.748	X33
		0.723	X34
0.860	0.551	الاستباقية	
		0.740	x35
		0.758	x36
		0.717	x37
		0.757	x38
		0.742	x39
0.887	0.566	القدرة على التكيف	
		0.763	x40
		0.770	x41
		0.761	x42
		0.731	x43
		0.738	x44
		0.754	x45
		الصمود	
0.888	0.666	0.816	x46
		0.827	x47
		0.751	x48
		0.865	x49



0.935	0.569	سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير	
		0.711	x50
		0.706	x51
		0.787	x52
		0.760	x53
		0.768	x54
		0.840	x55
		0.744	x56
		0.763	x57
		0.764	x58
		0.715	x59
		0.731	x60
		0.711	x61

٢- ثبات أداة الدراسة: باستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث على عينة الدراسة (٣٦٨) مفردة، والتي اتضح منها أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين ٠,٧٠٩، ٠,٨٦٩، وهي نسب ثبات مقبولة ومرتفعة ومرتفعة Nunnally and Bernstein(1994)، وذلك كما يتضح بالجدول رقم (٤).

جدول (٤) نتائج اختبار درجة الاعتمادية للمقاييس

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الارتباط ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي والتدريب	٣	٠,٧٢٤
نظام المكافأة	٤	٠,٧٧١
المشاركة في اتخاذ القرار	٦	٠,٧١٧
العمل الجماعي	٥	٠,٧٧٢
تبادل المعلومات	٤	٠,٧٦٢
التمكين النفسي	١٢	٠,٩١٦
الاستباقية	٥	٠,٧٤٨
القدرة على التكيف	٦	٠,٧٠٩
الصمود	٤	٠,٨٣٢
رشاقة قوة العمل	١٥	٠,٧٦٧
سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير	١٢	٠,٧٨٨
الاستبيان ككل	٦١	٠,٨٦٩

### تقييم ثبات المقاييس:

إن الثبات والدقة في القياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية نسبياً من الخطأ العشوائي، ومن ثم فإن ثبات القياس يرتبط بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج الدراسة. وتشير

النتائج الواردة في جدول (٣) إلى أن معامل الثبات المركب CR للمقاييس المستخدمة أكبر من ٠.٧٠، بما يعكس مستوى عالي من الثقة والثبات لأداة الدراسة (Ahmad et al. (2016).

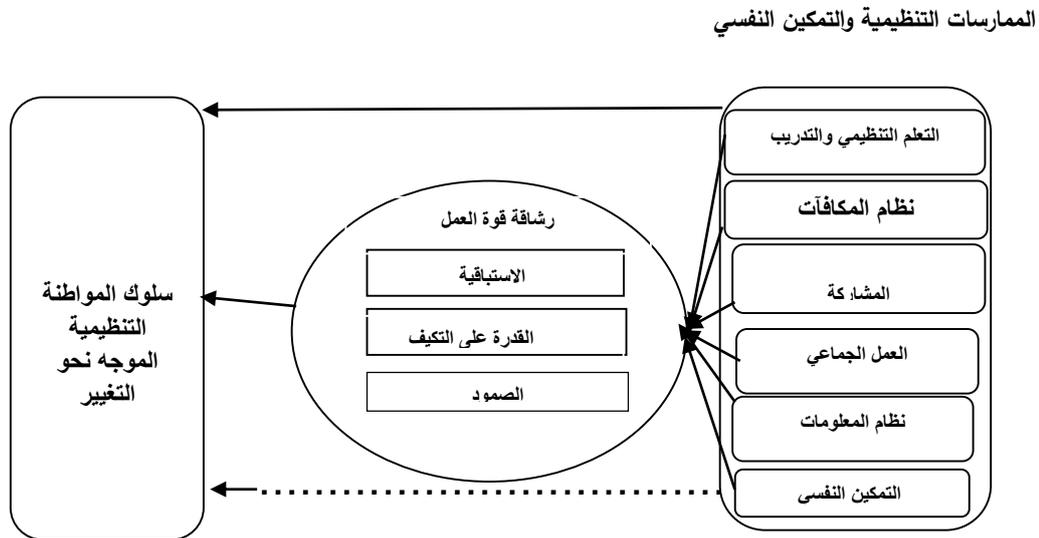
**(هـ) أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:** اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وفروضه على النحو التالي:

- ١- أساليب التحليل الوصفي: حيث اعتمدت الباحثة على الوسط الحسابي في وصف خصائص العينة وتحليل ووصف استجابات أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- أسلوب الارتباط ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المقاييس.
- ٣- اختبار T لعينة واحدة: لاختبار آراء أعضاء هيئة التدريس حول التطبيق الفعلي لأبعاد رشاقة قوة العمل.
- ٤- أداة التحليل Amos 26 لاختبار العلاقات المباشرة والغير مباشرة للنموذج المقترح.

### سابعاً: النموذج المقترح للدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها يمكن تقديم تصوراً لنموذج الدراسة كما بالشكل (١)

شكل رقم (١): النموذج النظري المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة، - العلاقات المباشرة، ... العلاقات الغير مباشرة

### ثامناً: نتائج البحث:

### خصائص عينة الدراسة:



من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة يمكن للباحثة أن توضح أهم خصائص عينة الدراسة التي اعتمدت عليها كما هو موضح في الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) وصف عينة الدراسة

المتغير الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٩٩
	أنثى	١٦٩
	الإجمالي	٣٦٨
الهوية	سعودي	١٤٩
	مقيم	٢١٩
	الإجمالي	٣٦٨
العمر	اقل من ٣٥	٢٧
	٣٥ - اقل من ٤٥	٧٩
	٤٥ - اقل من ٥٥	١٢٢
	٥٥ فأكثر	١٤٠
	الإجمالي	٣٦٨
سنوات الخبرة	١- اقل من ٣ سنوات	٧٥
	٣- اقل من ٥ سنوات	١٣٧
	٥ سنوات فأكثر	١٥٦
	الإجمالي	٣٦٨
الرتبة العلمية	أستاذ	٩٩
	استاذ مشارك	١٤٤
	استاذ مساعد	١٢٥
	الإجمالي	٣٦٨

ويوضح جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث كما يلي:

جدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.681	3.906	التعلم التنظيمي والتدريب
0.658	3.902	نظام المكافآت
0.633	3.819	المشاركة في اتخاذ القرار
0.640	3.941	العمل الجماعي
0.676	3.982	تبادل المعلومات
0.703	3.872	التمكين النفسي
0.769	3.644	الاستباقية
0.736	3.708	القدرة على التكيف
0.784	4.049	الصمود
0.647	3.826	رشاقة قوة العمل
0.639	3.676	سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير

ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث على النحو التالي:

## مدى الاتفاق حول ممارسة أبعاد رشاقة قوة العمل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق:

للتعرف على مدى وجود اتفاق معنوي حول أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود) طبقاً لآراء العاملين في الجامعات موضع التطبيق بين آراء عينة البحث تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد اتفاق معنوي في أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود) طبقاً لآراء العاملين في الجامعات موضع التطبيق". تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة وذلك للتعرف على مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أبعاد رشاقة قوة العمل وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس وكانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٧) مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أبعاد رشاقة قوة العمل

أبعاد رشاقة قوة العمل	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاستباقية	3.644	0.769	73.181	٣٦٧	**٠,٠٠٠
القدرة على التكيف	3.708	0.736	75.686	٣٦٧	**٠,٠٠٠
الصمود	4.049	0.784	77.027	٣٦٧	**٠,٠٠٠

تشير نتائج جدول (٧) أن قيمة (T) معنوية عند مستوى (٠,٠١)، ومن ثم يوجد اتفاق معنوي بين آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع التطبيق حول أبعاد رشاقة قوة العمل، ويتضح من الجدول السابق أن الجامعات موضع التطبيق تطبق أبعاد رشاقة قوة العمل بمستويات مقاربة حيث تراوح الوسط الحسابي بين (٣,٦٤ - ٤,٠٤)، وأن اهتمامهم بالصمود جاء بالدرجة الأكبر بمتوسط حسابي (٤,٠٤) يلي ذلك الاهتمام بالقدرة على التكيف بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وأخيراً الاستباقية بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، ومما سبق يتم قبول الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

## اختبار النموذج المقترح:

### أ- دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل:

للتعرف على تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "تؤثر الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تأثيراً معنوياً موجباً في رشاقة قوة العمل طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية". وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في جدول (٨).

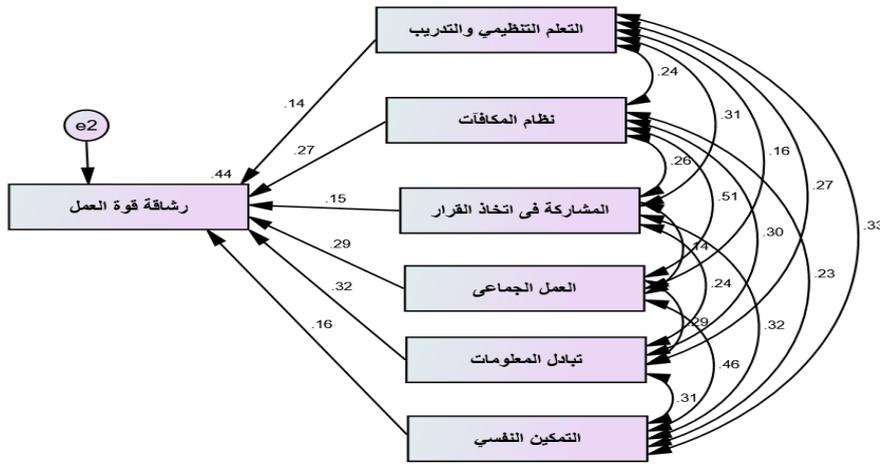


جدول (٨) تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
معنوي	.036*	0.14	التعلم التنظيمي والتدريب ← رشاقة قوة العمل
معنوي	***	.27	نظام المكافآت ← رشاقة قوة العمل
معنوي	.018*	.15	المشاركة في اتخاذ القرار ← رشاقة قوة العمل
معنوي	.028*	.29	العمل الجماعي ← رشاقة قوة العمل
معنوي	***	0.32	تبادل المعلومات ← رشاقة قوة العمل
معنوي	***	.16	التمكين النفسي ← رشاقة قوة العمل
	1 = (GFI)		$\chi^2$ (p. value) ٠,٠٠٠ =
	= (CFI) ١		= صفر (RMR)

يتضح من الجدول (٨) ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (٠,٠٥) ، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي الواحد الصحيح ، وايضا مؤشر المطابقة المقارن (CFI) مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة ، ووجود تأثير مباشر معنوي إيجابي للتعليم التنظيمي والتدريب، ونظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، تبادل المعلومات، والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، (٠,٠٥) ، كما يتضح أن تبادل المعلومات لها التأثير الأكبر في تعزيز رشاقة قوة العمل، يلي ذلك البيئة التي تشجع على العمل الجماعي، ثم نظام المكافآت ثم التمكين النفسي، يليه مشاركة العاملين وأخيراً التعلم التنظيمي والتدريب، وبلغت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج ٤٤ % ، يعني ذلك أن جميع الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تفسر ٤٤ % من التغير في رشاقة قوة العمل ، أما باقي النسبة وهي ٥٦ % المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة كما يتضح من الشكل (٢) ، ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثانية من فرضيات البحث بأنه " تؤثر الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تأثيراً معنوياً ايجابياً في رشاقة قوة العمل للمفردات موضع التطبيق".

شكل (٢) تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل



## ب- دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير:

للتعرف على تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء مفردات العينة وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج بالجدول (٩) على النحو التالي:

جدول (٩) تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
معنوي	.009**	0.22	التعلم التنظيمي والتدريب ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
معنوي	.002**	0.42	نظام المكافآت ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
معنوي	***	0.23	المشاركة في القرار ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
معنوي	.037**	0.45	العمل الجماعي ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
معنوي	***	0.50	تبادل المعلومات ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
معنوي	***	0.25	التمكين النفسي ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
	1 = (GFI)		$\chi^2$ (p. value) 0,000 =
	= (CFI)		صفر (RMR) =

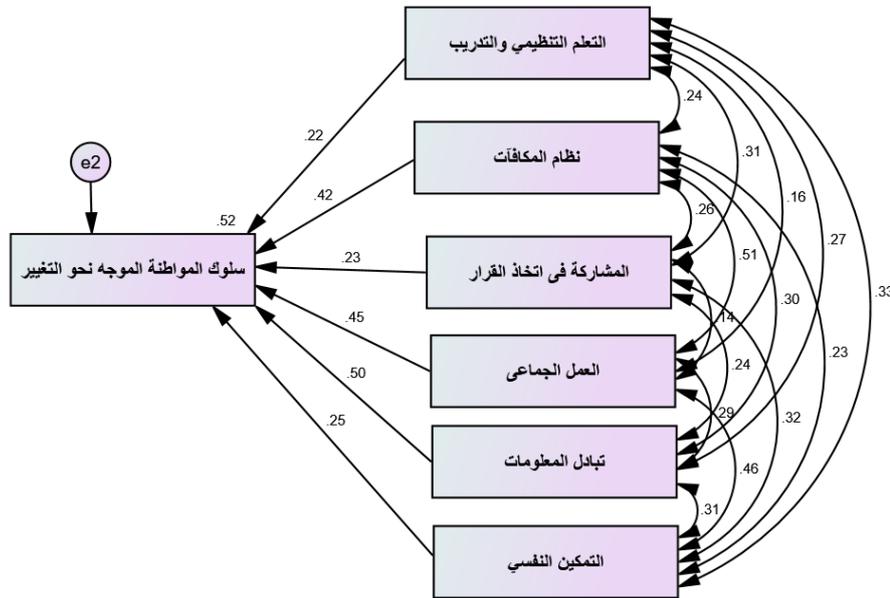
\*\*\* معنوية عند مستوى 0,001 \*\* معنوية عند مستوى 0,05

ويتضح من الجدول (٩) ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (0,05) ، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي الواحد الصحيح ، وأيضاً



مؤشر المطابقة المقارن (CFI) مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة، كما يشير الجدول (٩) إلى التأثير المباشر المعنوي الإيجابي للتعلم التنظيمي والتدريب، ونظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، تبادل المعلومات، والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل عند مستوى معنوية (٠,٠١)، (٠,٠٥) وبلغت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج ٥٢% ويعني ذلك أن الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تفسر ٥٢% من التغيير في سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير للمنظمة، أما باقي النسبة وهي ٤٨% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، كما يتضح الشكل (٣).

شكل (٣) نتائج تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير



### ج- تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير:

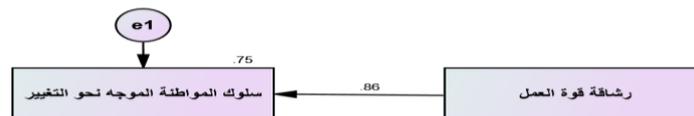
للتعرف على تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير إيجابي معنوي لرشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، وتم استخدام تحليل المسار وجاءت النتائج جدول (١٠) على النحو التالي:

جدول (١٠) تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
معنوي	0.031*	0.86	رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
	1 = (GFI)		$\chi^2$ (p. value) 0,000 =
	= (CFI)		صفر (RMR) =

ويتضح من الجدول (١٠) ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (٠,٠٥) ، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي الواحد الصحيح ، وايضا مؤشر المطابقة المقارن (CFI) مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة، ويتضح ايضا أن التأثير الإيجابي المعنوي المباشر لرشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بمعامل مسار ٠,٨٦ وبلغت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج ٧٥% ويعني ذلك رشاقة قوة العمل يفسر ٧٥% من التغيير في سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير للمنظمة، أما باقي النسبة وهي ٢٥% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة ، وذلك كما بالشكل (٤).

شكل (٤) نتائج تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير



#### د- الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

للتعرف على التأثيرات الكلية (المباشرة وغير المباشرة) للممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند توسط رشاقة قوة العمل تم اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي وسيط لرشاقة قوة العمل على العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير طبقاً لآراء مفردات العينة موضع التطبيق". هذا وقد اعتمدت الباحثة في اختبار هذا الفرض على الشروط التي قدمتها دراسة (Baron and Kenny 1986) وهي:

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط أي وجود علاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين رشاقة قوة العمل.



٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي وجود علاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وسلوك المواطنة الموجه نحو التغيير.

٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع أي وجود علاقة بين رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة الموجه نحو التغيير.

٤- اختبار الدور الوسيط من خلال مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي فإذا انخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية فهذا يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما إذا أصبح معامل بيتا غير معنوي وانعدم التأثير المباشر فهذا يعني وجود وساطة كلية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واستخدمت الباحثة تحليل المعادلات الهيكلية للتعرف على مستوى معنوية العلاقات بين متغيرات النموذج وثبت معنوية النموذج ككل حيث كانت مؤشرات المطابقة المطلقة جميعها تؤكد على جودة مطابقة النموذج مع بيانات العينة كما بالجدول (١١).

ويتضح من الجدول (١١) ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMR أقل من (٠,٠٥)، وكذلك مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويساوي الواحد الصحيح، وايضا مؤشر المطابقة المقارن (CFI) مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة، كما يشير الجدول (١١) وجود دور وسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، واختلف دور الوساطة ويمكن بيان ذلك من النتائج التالية:

فيما يتعلق بعنصري التعلم التنظيمي والتدريب، ونظام المكافآت فقد كانت وساطة رشاقة قوة العمل جزئية في علاقة كل من التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير حيث انخفضت قيمة معامل التأثير المباشر لكلاً منهما (٠,١٥،٠,١٨) على الترتيب ولكن التأثير مازال معنوياً.

وفيما يتعلق لباقي المتغيرات المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، تبادل المعلومات، والتمكين النفسي فقد كانت وساطة رشاقة قوة العمل كلية في علاقة تلك المتغيرات مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، فقد أصبح التأثير المباشر غير معنوي، واستأثر التأثير الغير مباشر لرشاقة قوة العمل بكل التأثير على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير، ومن ثم يثبت صحة الفرضية الخامسة من فرضيات البحث. ويمكن عرض نتائج اختبار النموذج في الشكل (٤).

دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير..... د./ سناء داود ذكي داود

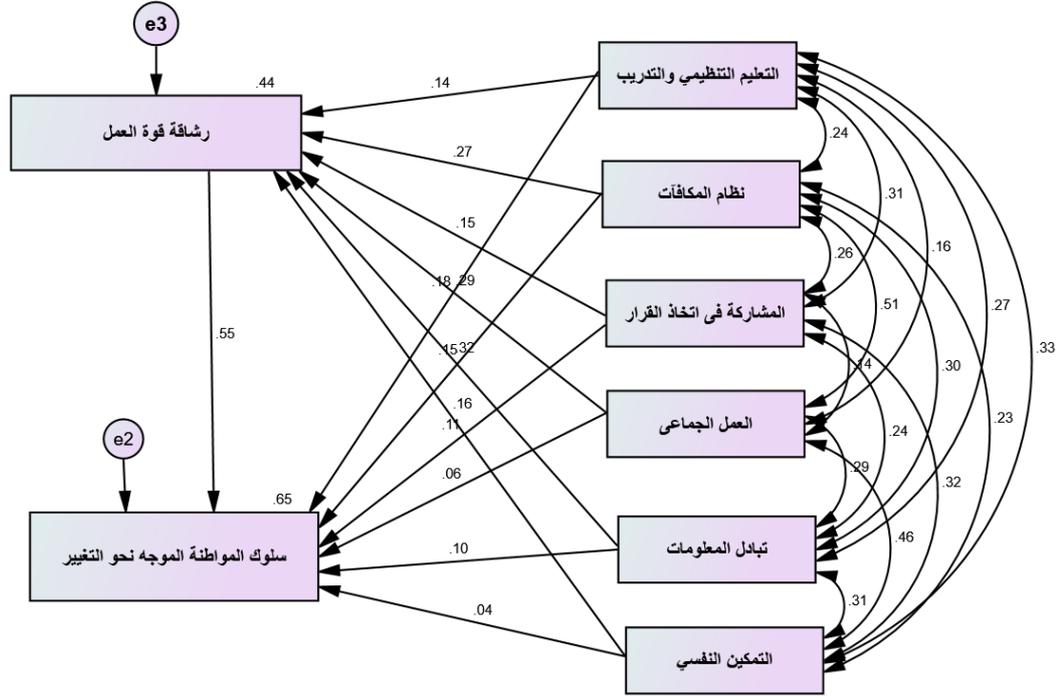
جدول (١١) نتائج اختبار الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير

نوع الوساطة	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات
جزئية	0.08*	0.18*	التعلم التنظيمي والتدريب ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
جزئية	0.15*	0.15*	نظام المكافآت ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
كلية	0.08	0.11**	المشاركة في القرار ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
كلية	0.16	0.06**	العمل الجماعي ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
كلية	0.18	0.10**	تبادل المعلومات ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
كلية	0.09	0.04**	التمكين النفسي ← رشاقة قوة العمل ← سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
	1 = (GFI)		$\chi^2$ (p. value) 0,000 =
	= (CFI) ١		= صفر (RMR)

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ \* معنوية عند مستوى ٠,٠٥



شكل (٥) الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء أداة التحليل أموس

## مناقشة نتائج البحث:

استهدف البحث تناول دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ولتحقيق أهداف البحث تم أولاً تناول دراسة أبعاد رشاقة قوة العمل، ثانياً دراسة تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل، ثالثاً دراسة تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، رابعاً؛ تم دراسة تأثير رشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وخامساً؛ تم دراسة الدور الوسيط الذي يؤديه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي و بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بالجامعات موضع التطبيق وتوصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: أوضحت نتائج اختبار الفرضية الأولى أنه يوجد اتفاق معنوي في أبعاد رشاقة قوة العمل (الاستباقية، القدرة على التكيف، الاستباقية) طبقاً لآراء المفردات موضع التطبيق، كما اتضح تزايد

مستوى ممارسة الجامعات موضع التطبيق لرشاقة قوة العمل بمتوسط حسابي عام ٣,٨ وكان الاهتمام بممارسة الصمود ثم القدرة على التكيف، وأخيراً الاستباقية بمتوسط حسابي ٤,٠٥، ٣,٧١، ٣,٦٥، على الترتيب، مما يعني اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق بممارسة رشاقة قوة العمل بأبعادها الثلاث، مع تزايد اهتمام عضو هيئة التدريس الرشيق على العمل بكفاءة في ظل ضغوط العمل المختلفة، ودعمت نتيجة الدراسة الحالية دراسة Cai et al.(2018) التي تناولت دراسة أبعاد رشاقة قوة العمل وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تطبيق رشاقة قوة العمل بمتوسط حسابي ٣,٩٦ بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج تلك الدراسة في ترتيب هذه الأبعاد فكان اهتمامها بالاستباقية في الترتيب الأول، ثم القدرة على التكيف، وأخيراً بعد الصمود بمتوسط حسابي ٤,٢٠، ٣,٩٨، ٣,٧٢، على الترتيب، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاهتمام بالاستباقية في تحديد درجة اهتمام هذه الشركات برشاقة قوة العمل، كما أسهمت نتائج هذه الفرضية في دعم نتيجة دراسة Sherehiy et al.( 2007) التي صنفت سمات القوة العاملة الرشيقة إلى ثلاث سمات رئيسية: الاستباقية والتكيف والمرونة.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية باهتمام أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات ببعض السلوكيات مثل: البحث عن الفرص لإجراء تحسينات في العمل، الالتزام بالمهام المطلوبة منهم في العمل، إمكانية التكيف مع إجراءات العمل الجديدة، والقدرة على مواكبة الظروف المتغيرة في العمل، القدرة على العمل بشكل جيد عند مواجهة عبء زيادة في العمل، عند حدوث موقف مختلف، يمكنهم التعامل من خلال محاولة إدارة المشكلة، واستندت الدراسة الحالية إلى نظرية تعديل العمل Theory of Work Adjustment (TWA) حيث يحدث السلوك الاستباقي عندما يمارس الموظف بشكل استباقي الأنشطة التي لها تأثير إيجابي على البيئة المتغيرة ثم تعديل نفسه ليناسب البيئة الجديدة بشكل أفضل مع الاستمرار في الصمود في العمل على الرغم من التغيرات البيئية، ولقد اعتمدت دراسة Muduli (2009) على نظرية تعديل السلوك في تفسير الاستباقية، القدرة على التكيف، والصمود لقوة العمل الرشيقة.

**ثانياً:** أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن الممارسات التنظيمية مشتملة: التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات، والتمكين النفسي تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على رشاقة قوة العمل، كما اتضح أن تبادل المعلومات لها التأثير الأكبر في تعزيز رشاقة قوة العمل، يلي ذلك البيئة التي تشجع على العمل الجماعي، ثم نظام المكافآت ثم التمكين النفسي، يليه مشاركة العاملين وأخيراً التعلم التنظيمي والتدريب، بمعامل تأثير (٠,٣٢، ٠,٢٩، ٠,٢٧، ٠,١٦، ٠,١٥، ٠,١٤، ٠,١٤) على الترتيب وبلغت قيمة معامل التحديد R2



٤٤% ويعني ذلك أن الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تفسر ٤٤% من التغيير في رشاقة قوة العمل. ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن اهتمام الجامعات السعودية موضع التطبيق ببعض الممارسات على سبيل المثال تشجع وتسهل التعلم والتدريب لتحسين قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف والمرونة في بيئة الأعمال المتغيرة، تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس من خلال الحوافز القائمة على التحسين، تهتم إدارة الجامعة بالتغذية المرتدة من العاملين، تعزز الجامعة بيئة العمل الجماعي، تشارك الجامعة المعلومات حول النتائج التشغيلية والتقنيات الحديثة، وتعطي الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لديها في التأثير على ما يحدث في الجامعة بشكل عام، ومنحهم استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتهم، كل ذلك يساهم في تعزيز رشاقة عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

واستندت الدراسة الحالية إلى نظرية الحفاظ على الموارد (RBV) Resource based view في تفسير تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل فسعي الجامعات السعودية لبناء علاقات تبادل اجتماعي مع أعضاء هيئة التدريس من خلال إتاحة الموارد المتنوعة لهم مثل الممارسات التنظيمية وتفعيل التمكين النفسي ونتيجة لذلك يوسع عضو هيئة التدريس تعريفه لمسؤولياته الوظيفية فوجود تلك الممارسات يؤدي إلى اكتساب معارف ومعلومات وخبرات جديدة وشعور عضو هيئة التدريس بإعطاء معنى للعمل، الكفاءة الذاتية، التأثير الإدراكي، وتقدير المصير، كل ذلك يساهم في تعزيز رشاقة أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات موضع التطبيق، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Martin and Puig 2013) التي ركزت على نظرية الحفاظ على الموارد في تفسير تأثير الممارسات التنظيمية على رشاقة قوة العمل، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Muduli 2016) فيما يتعلق بترتيب تأثير الممارسات التنظيمية على رشاقة قوة العمل حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن العمل الجماعي له التأثير الأكبر على رشاقة قوة العمل، يليها نظام المكافآت، مشاركة الموظف، والتعلم التنظيمي والتدريب، ثم نظم المعلومات، وأخيراً بيئة العمل الجماعي، بمعامل تأثير (٠,٤٤٠)، (٠,٤٣٦)، (٠,٣٩٠)، (٠,٢٢١)، (٠,١٩١).

وقد أسهمت نتائج هذه الفرضية في دعم بعض الدراسات التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المباشر للممارسات التنظيمية على رشاقة قوة العمل مثل دراسة (Sumukadas and Sawhney 2004) التي توصلت إلى التأثير المباشر لبعض ممارسات تضمين العاملين على رشاقة قوة العمل متمثلة في مشاركة المعلومات، نظام المكافآت، التدريب، تقاسم السلطة، ولكن بشكل إجمالي دون تناول كل ممارسة على حدة، دراسة (Muduli 2009) التي أكدت أن التعويضات والتمكين والعمل الجماعي ونظام المعلومات ممارسات تنظيمية قادرة على تعزيز رشاقة قوة العمل، كما تتفق نتيجة الدراسة

الحالية مع النموذج الذي قامت ببنائه دراسة (Al-kasasbeh et al. (2016) للخصائص التنظيمية التي تؤثر في أداء الموظف الرشيق والتي تتمثل في: تمكين الموظف، تبادل المعرفة، أنظمة التعويض غير التقليدية، التعلم المستمر، الاستراتيجية الرشيقية، تخطيط القوى العاملة المرنة، العمل الجماعي، مشاركة الموظف، نظم المعلومات.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Muduli (2016) التي تناولت بالبحث دراسة أثر الممارسات التنظيمية مشتملة: التعلم التنظيمي والتدريب، نظام المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام المعلومات على رشاقة قوة العمل ، وتوصلت تلك الدراسة إلى التأثير غير المباشر للممارسات التنظيمية موضع الدراسة على رشاقة قوة العمل من خلال توسط التمكين النفسي، تختلف نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع تلك الدراسة والتي توصلت إلى أن البيئة التي تشجع على العمل الجماعي لها التأثير الأكبر في تعزيز رشاقة قوة العمل، يلي ذلك نظام المكافآت ثم مشاركة العاملين يليها التعلم التنظيمي والتدريب وأخيراً نظم المعلومات، كما توصلت إلى أن التمكين النفسي يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى التأثير المباشر لتلك الممارسات والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل وكانت درجة التأثير في الدراسة الحالية أن تبادل المعلومات لها التأثير الأكبر في تعزيز رشاقة قوة العمل، يلي ذلك البيئة التي تشجع على العمل الجماعي، ثم نظام المكافآت ثم التمكين النفسي، يليه مشاركة العاملين وأخيراً التعلم التنظيمي والتدريب، أيضاً تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Mian and Mian (2017) التي توصلت إلى التأثير الغير مباشر لبعض الممارسات التنظيمية متمثلة في التدريب والتطوير، التغذية العكسية ، الاستقلال الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، والعمل الجماعي على رشاقة قوة العمل من خلال رضا والتزام العاملين .

كما تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية التي تناولت بالدراسة أثر أحد الممارسات التنظيمية على رشاقة قوة العمل، فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والتدريب تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Putri and Mangundjaya (2020) التي تناولت أثر التعلم التنظيمي على رشاقة قوة العمل وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي ومعنوي مباشر على رشاقة قوة العمل، كما يؤدي التمكين النفسي إلى تهدئة العلاقة بينهما بشكل كامل،

أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Chonko and Jones (2005) التي أكدت التأثير المباشر للتعلم التنظيمي على رشاقة قوة العمل، وفيما يتعلق بعنصر التدريب تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Taran (2018) التي بحثت في أثر التدريب على رشاقة قوة العمل



وتوصلت إلى أن التدريب الفعال له تأثير معنوي مباشر على رشاقة قوة العمل، أما فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، فقد دعمت الدراسة الحالية النتائج التطبيقية لدراسة Natapoera and Mangundjaya (2020) التي بحثت تأثير مشاركة الموظف في رشاقة قوة العمل وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف ورشاقة قوة العمل، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة Alavi et al. (2014) بأن المشاركة في السلطة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز من رشاقة قوة العمل.

**ثالثاً:** أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، واستندت الدراسة الحالية إلى نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير نتائج سلوك العاملين من الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي من خلال تأثير الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل وطبقاً لهذه النظرية عندما يتلقى الموظفون تلك الممارسات مع شعورهم بالتمكين النفسي يدركون استثمار المنظمة فيهم مما ينعكس على شعورهم بالالتزام والارتباط بعملهم مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Li, Huo and Long (2017) التي ركزت على نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير تأثير الممارسات التنظيمية على النتائج السلوكية للعاملين.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Wenxing and Han (2016) التي اقترحت ضمناً تأثير التمكين النفسي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما تدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية مثل دراسة Raza et al. (2017) التي تناولت دور التدريب الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت إلى التأثير الغير مباشر للتدريب الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير من خلال توسط الازدهار في العمل، ودراسة Gutierrez (2020) التي بحثت أثر التعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن التعلم التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية ما توصل إليه كل من (Choi, 2007؛ Escribano & Espejo, 2010) بأن الممارسات التنظيمية هي السوابق الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (Gutierrez, A. (2020). كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Kim and Beehr (2017) التي تناولت تأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وتوصلت إلى التأثير المباشر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

**رابعاً:** أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لرشاقة قوة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وتدعم نتيجة الدراسة الحالية دراسة Varshney.(2020) التي تناولت تأثير رشاقة قوة العمل على الأداء الساقى وتوصلت إلى تأثير رشاقة قوة العمل على الأداء الساقى، وأن تزايد درجة رشاقة قوة العمل يسهم اسهاماً فعالاً في الأداء السياقي.

**خامساً:** لقد أوضحت نتائج اختبار الفرضية الخامسة من فرضيات البحث أن رشاقة قوة العمل تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات التي تناولت رشاقة قوة العمل كمتغير وسيط بين بعض المتغيرات مثل دراسة Tien et al.,(2020) التي تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال وأوضحت تلك الدراسة الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال و أن رشاقة قوة العمل تزيد من تأثير تكنولوجيا المعلومات على ريادة الأعمال، أيضاً تدعم نتيجة الدراسة الحالية النموذج النظري الذي توصلت إليه دراسة Al-kasasbeh et al.(2016) للدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والأداء التنظيمي، دراسة Bala et al.(2019) التي اهتمت بالدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل والسلوك الابتكاري للموظف وتوصلت الدراسة إلى أن رشاقة قوة العمل تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل والسلوك الابتكاري للموظف، دراسة (إبراهيم ، ٢٠١٨) التي هدفت إلى دراسة دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بمصر، ودراسة (المحميد ، ٢٠١٨) التي تناولت الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في علاقة عناصر الانحراف السداسي الرشيق على الميزة التنافسية بالتطبيق على مستودعات القوات المسلحة الملكية البحرينية).

## **تاسعاً: توصيات البحث:**

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حول أبعاد رشاقة قوة العمل وانفق عليها أعضاء هيئة التدريس، كما استهدفت الدراسة التعرف على دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما استهدفت التعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. وأوضحت



نتائج التحليل الإحصائي تأكيد الصدق البنائي للنموذج المقترح وإمكانية استخدامه في تفسير العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير والدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في هذه العلاقات، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين في الجامعات السعودية بصفة خاصة والمنظمات العربية بصفة عامة كما يلي:

أ- نظراً لأن نتائج الدراسة الحالية قد أظهرت اتفاق مفردات العينة على ممارسة أبعاد رشاقة قوة العمل فإن هذا يعنى أنها تعتبر نقاط قوة للجامعات السعودية وضرورة استغلالها وتنميتها من خلال تزايد التركيز على ممارسات الاستباقية، القدرة على التكيف، الصمود على سبيل المثال: إتاحة الفرصة للعاملين لإجراء تحسينات في العمل، إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء مهام الوظيفة، والقدرة على التكيف مع إجراءات العمل الجديدة، وإمكانية استخدام طرق جديدة في العمل، تنمية قدرة العاملين على العمل بشكل جيد عند مواجهة عبء زيادة في العمل، بالإضافة إلى تزايد القدرة على أداء مهام الوظيفة بكفاءة وفاعلية في المواقف الصعبة.

ب- كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر للممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على رشاقة قوة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير، مما يؤكد دور الممارسات التنظيمية في تعزيز رشاقة قوة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير، أيضاً اتضح وجود علاقة تأثير إيجابي مباشر لرشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير، اتضح أيضاً من نتائج الدراسة وجود تأثير وسيط رشاقة قوة العمل على العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي و بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير، كما أكدت النتائج على علاقة التأثير غير المباشر للممارسات التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن الاهتمام بتبني وتفعيل الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي لتعزيز رشاقة قوة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير من خلال وضع خطة طويلة الأجل لتلك الممارسات التنظيمية للتأثير على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل كما يلي:

#### ١- فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والتدريب:

- توافر آليات تفعيل التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة بشكل عام و مستوى قوة العمل بشكل خاص، فعلى مستوى المنظمة تتمثل في: الهيكل التنظيمي المناسب، ونمط القيادة

المناسب ، والثقافة التنظيمية المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية، و توافر البنية التحتية اللازمة، بالإضافة إلى رغبة المنظمة في التعلم التنظيمي ، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماسا ودافعية لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر. وعلى مستوى قوة العمل تتمثل في : توافر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع المهام ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، فضلا عن رغبة الأفراد في التعلم، وتزايد إقبالهم عليه كونهم مبادرين و يريدون تطوير أنفسهم، حيث إن قوة العمل في أي منظمة هم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، وهم الذين يعول عليهم في نشر التعلم التنظيمي وتبنيه على مستوى المنظمة.

• وضع خطة للتدريب لتزويد قوة العمل في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء، مما يساهم في تحفيز الأفراد نحو تنمية مهامهم الوظيفية التي تؤهلهم لمواجهة التغيرات البيئية على أن تكون تلك العملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية وارتقائه سلم العمل. وبالتالي ينعكس إيجابيا على المنظمات في إكساب منسوبها المعارف والخبرات مما يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

## ٢- فيما يتعلق بنظام المكافآت: ضرورة إعادة النظر من قبل الجامعات في نظام المكافآت وتشجيع

أعضاء هيئة التدريس على اكتساب الصفات والسلوك المرنة، تصميم نظام مكافأة يحتوي على المزيد من الأجر على أساس الأداء، والحوافز القائمة على التحسين، مع اعتماد المكافآت غير النقدية.

٣- فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار: ضرورة أن تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد الأهداف، تحديد إجراءات العمل، واهتمام إدارة الجامعة بالتغذية المرتدة منهم، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات خاصة التي تؤثر على خدماتهم ورفاهيتهم، ضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات اليومية في الجامعة بشكل أكبر مما هو عليه حاليا، تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك ، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية و الأخذ برأيهم تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.

٤- فيما يتعلق بالعمل الجماعي: الاهتمام بآليات تفعيل العمل الجماعي مثل: تشجيع الجامعة على تحفيز أعضاء الفريق بعضهم البعض وتشجيعهم على مشاركة أفكارهم بحرية إلى تعزيز قدرة الفرد



على الإبداع والابتكار في الأفكار المطروحة، وحرصهم على مساعدة الآخرين بعد الانتهاء من المهام والأعمال التي كُلف بها، وجود قائد للفريق لديه خطة واضحة للوصول إلى الهدف، حيث يقع على عاتقه تفويض المهام للأفراد المناسبين لها، وتحديد أولويات الفريق، وتفضيل أهداف الفريق على الأهداف الفردية، بالإضافة إلى التفويض الصحيح للمهام عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف عند كل عضو من أعضاء الفريق، ثم توزيع المهام عليهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأخيراً حث أعضاء الفريق على دعم ومساندة بعضهم البعض، حتى يمكنهم مواجهة الضغوط والتحديات.

٥- فيما يتعلق بتبادل المعلومات: ضرورة أن تشارك الجامعة المعلومات حول النتائج التشغيلية والتقنيات الحديثة، تشجع الجامعة على مشاركة الدروس المستفادة من التجارب الحالية، توفير الجامعة آليات لمشاركة الدروس المستفادة من التجارب السابقة، مع ضرورة الاهتمام باكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة في الجامعة.

٦- وأخيراً فيما يتعلق بالتمكين النفسي: ضرورة استثمار الجامعة للقدرات النفسية للعاملين، وتنمية شعور عضو هيئة التدريس بأهمية وظيفته بالنسبة له وللجامعة مع قدرته على أداء المهام المطلوبة منه، وثقته في تحسين مستوى أدائه، تكليف عضو هيئة التدريس بمهام تثير لديه دوافع التحدي وتشعره بأهميته واستقلاليته في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات وظيفته، إتاحة الفرصة له للتأثير فيما يحدث في الإدارة التابع لها والجامعة بشكل عام، عقد دورات تدريبية للرؤساء تركز على كيفية الارتقاء بمستويات التمكين النفسي للمرؤوسين باعتباره نوعاً من أنواع التحفيز الداخلي الذي يوطد علاقات التبادل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطننة التنظيمية الموجه نحو التغيير .

## عاشراً: المحددات ومقترحات لدراسات مستقبلية: -

بعد استعراض العناصر المختلفة للبحث وفي ضوء محدداته يمكن الإشارة إلى الدراسات المستقبلية على النحو التالي:

١- اهتمت هذه الدراسة بدور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطننة التنظيمية الموجه نحو التغيير في الجامعات السعودية، وبالتالي يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية هذه العلاقة باستخدام مجالات أخرى للتطبيق ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.

٢- ركزت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بشكل عام وبالتالي يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين مع دراسة الاختلاف بينهم حسب متغيرات ديموغرافية معينة على سبيل المثال: سنوات الخبرة، النوع.

٣- تناولت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد فقط لرشاقة قوة العمل فيمكن للدراسات المستقبلية إضافة أبعاد أخرى وتناولها بالدراسة.

٤- تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ويمكن في الدراسات المستقبلية تناول الدور الوسيط لكل بعد من أبعاد رشاقة قوة العمل بين هذه المتغيرات.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم، مني محمد سيد (٢٠١٨). "دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وابداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بمصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٨، العدد (٢): ٢٥٩-٣٠٩.
- ٢- المحميد غسان عبد الجليل محمد (٢٠١٨). "التحقق من الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في أثر عناصر الانحراف السداسي على الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين مستودعات القوات المسلحة الملكية البحرية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، البحرين.
- ٣- فرحات، بسمة (٢٠١٨). "التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للشخصية الاستباقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد التاسع العدد الرابع، ٢١-٣٠.

### التقارير والنشرات:

الموقع الرسمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ١٤٤٣/١٤٤٢ هـ

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ahmad, S. Zulkumain, N.& Khairushalimi, F. (2016)."Assessing Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM)", British Journal of Mathematics & Computer Science,15(3):1-8.
- 2- Abrishamkar,M.,M., Abubakar,Y.A.,& Mitra.J.(2021)." the influence of Workforce Agility on High-Growth Firms: The Mediating Role of Innovation", The International Journal of Entrepreneurship and Innovation,22(3):146-160. <https://doi.org/10.1177/1465750320973896>.
- 3- Alavi, S., Wahab, D., Muhamad, N., & Shirani, B. (2014). "Organic Structure and Organizational learning as the Main Antecedents of Workforce Agility", International Journal of Production Research, 52 (21): 6273-6295.
- 4- Alavi, S., Mirmohammadsadeghi,S.(2021)." Introducing a Green Agile Workforce", Journal of Soft Computing and Decision Support Systems,18(1):1-18.
- 5- Alison,C.S.K.,(2018)." To Take or Not to Take the Risk? Toward a Greater Understanding of Employees' Cognitive Decision Process in Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior", in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, City University of Hong Kong, <https://repository.hkbu.edu.hk/etd/oa/573>.
- 6- Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M., & Al-Kasasbeh, M. M. (2014). "The Impact of Workforce Agility on Organizational Memory", Knowledge Management Research & Practice, 12(4), 432-442.
- 7- Al-kasasbeh, A. M., Abdul Halim, M. A. S., & Omar, K. (2016). "E-HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: a Review Paper Toward Theoretical Framework", IJABER, 14(15): 10671-10685.
- 8- Almahamid,S.(2018)." Knowledge Management Processes and Workforce Agility: A theoretical Perspective ", International Journal of Management and Applied Science, 4:28-33.
- 9- Azuara,A.V.(2015)." A Human Resource Perspective on the Development of Workforce Agility ", In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, Pepperdine University.
- 10- Bala,H., Massey,A.,& Seol,S.(2019)."Social Media in the Workplace: Influence on Employee Agility and Innovative Behavior", URI: <https://hdl.handle.net/10125/59675> .
- 11- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986)."The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173–1182.
- 12- Bosco, C. L., (2007). "The Relationship Between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes", Degree of Doctor of Philosophy, The University of Arizona.
- 13- Breu,K., Hemingway,C.,Strathern,M.,& Bridger,D.(2002)."Workforce Agility: The New Employee Strategy for The Knowledge Economy", Journal of Information Technology, (17): 21- 31.



- 14- Cai,Z., Huang,Q., Liu,H., Wang,X.(2018)." Improving the Agility of Employees through Enterprise Social Media: The Mediating Role of Psychological Conditions", *International Journal of Information Management*, 38: 52–63.
- 15-Choi, J.N. (2007). "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes", *Journal of Organizational Behavior*, 28(4): 467-484.
- 16- Chonko, L.B. and Jones, E. (2005), "The Need for Speed: Agility Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25: 371-382.
- 17-Cochran, W. G. (2007). "Sampling Techniques", John Wiley & Sons.
- 18- Das,S.C.,(2017)." An Empirical Review of Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Indian Banks: The Effects of Organisational Characteristics," <https://www.researchgate.net/publication/320686192>
- 19- Dehghani,H., Rostami,A.R.& Mashali ,B.(2020)." The Model of Workforce Agility Dependent on Drivers, Strategies, Practices,and Resul", *AD-Minister*, (37): 109-130.
- 20- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*. CAHRS Working Paper Series, 27.
- 21- Escribano, P., & Espejo, A. (2010). "Supporting or challenging the status-qua: antecedents of OCB and taking charge behaviors", *Academy of Management Proceedings*, (1), 1–6.
- 22- Friedman, H. H., Gerstein, M., & Hertz, S. (2018). "Employee Adaptability and Organizational Agility: The Secret Elixir that Produces Outstanding Performance", *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 22: 105-109.
- 23- Gutierrez,A .(2020)."Changing Towards a Sustainable Future How to be Successful in Today's Contemporary Business Environment?", *Utrecht University*.
- 24- Ha, S.-B.,Lee,S., Pyun,G.,&Dai.Y (2020). "Leader Narcissism and Subordinate Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Overall justice as a Moderator." *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 48(7): 1-12.
- 25- Haq,I., Clercq,D., Azeem,M. U.& Suhail,A.(2018)." The Interactive Effect of Religiosity and Perceived Organizational Adversity on Change-Oriented Citizenship Behavior", *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4076-y>
- 26- Hosein, Z.Z. &Yousefi, A. (2012). "The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace International", *Journal of Psychological Studies*,4(3): 48-61.
- 27- Javadin,S.R., Akbar,S.A.,& Zarandi ,A.A.(2018)."Prioritizing and Evaluating the Dimensions of Agility of Human Resources in Small and Medium Companies of Tehran Province" , *International Journal of Environmental & Science Education e-ISSN*, 13( 8): 661-668.
- 28- Kao, R. H. (2017). "The Relationship Between Work Characteristics and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A multi-level Study on Transformational leadership and Organizational Climate in Immigration Workers", *Personnel Review*, 46(8): 1890-1914.
- 29- Khambayat,S.P.& Bakare,P. (2019)." A bird eye view on literatures on Human Resources Agility", *Journal of The Gujarat Research Society*, 21(16): 0374-8588.

- 30- Kim, M. & Beehr T. A. (2017). "Self-efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4): 466-478.
- 31- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L.-Z. (2019). "Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation", *Journal of Management*, 45: 819-846.
- 32- Li, N., Chiaburu, S. Kirkman, B. (2017). "Cross-level Influences of Empowering leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-edged Sword", *Journal of Management* 43(4): 1076-1102.
- 33- Liu, W., & Han, Y. (2016), "Linking Empowering leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Change Management*, 29 ( 5 ) : 732 – 750.
- 34- Li, S.L., Huo, Y., & Long, L. (2017). "Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering leadership on Followers' Trust in leaders and Work Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 145(1): 81-93
- 35- López-Domínguez, M. (2013). "Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior", *Journal of Business Research*, 66(10): 2147-2152
- 36- Martin, I.N., & Puig, V.R. (2013). "Promoting Employee Flexibility Through HR Practices " , *Human Resource Management*, 52( 5 ) : 645–674.
- 37- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). "Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 38- Menon, S., & Suresh, M. (2019). "Enablers of Workforce agility in Engineering Educational Institutions", *Journal of Applied Research in Higher Education*, . <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2019-0304>.
- 39- Menon, S., & Suresh, M. (2020). "Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution", *The Journal of Research on the Lepidoptera*, 51 (1): 561-573.
- 40- Mian, S. S., & Mian, M.S. (2017). "Impact of High Performance Work Practices (HPWPs) on the Employee Agility", *International Conference on Law, Business, Marketing and Education (LBME-17) Pattaya (Thailand) Dec*: 27-38.
- 41- Mubarak, E. (2012). "HRM Practices that Enable the Creation of Agile Workforce in the Private Hospitals in Amman, Master's Degree in Quality Management", The University of Jordan, Jordan
- 42- Muduli, A. (2009). "Understanding the Critical Attributes of Workforce Agility and Exploring its Determinants: an Empirical Study " , Published in *Manpower Journal*, Institute of Applied Manpower Research, Delhi, XLIV,(3):1-27.
- 43- Muduli, A. (2013). "Workforce Agility: A review of literature", *Journal of Management Research*, 12(3): 55-65.
- 44- Muduli, A. (2016). Exploring the Facilitators and Mediators of Workforce Agility: An Empirical Study. *Management Research Review*, 39(12): 1567-1586
- 45- Muduli, A., & Muduli, A. (2016). "Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study", *Management Research Review*, 7 (1): 11–20.
- 46- Muduli, A. (2017). "Workforce agility: Examining the Role of Organizational Practices and Psychological Empowerment", *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5): 46-56.



- 47- Munteanu ,A., Bibu,N., Nastase,M., Cristache,N., Matis,C. (2020)." Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business", *Sustainability*, (12), 3545; doi:10.3390/su12093545
- 48- Naswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Holiffe, M. (2019). "Employee Resilience: Development and Validation of Measure", *Journal of Managerial Psychology*, 34: 353-367.
- 49- Natapoera,M.,& Mangundjaya,L.W.(2020)." The Effect of Employee Involvement and Work Engagement on Workforce Agility",DOI 10.4108/eai.30-10-2019.2299408.
- 49- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). "Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology, (3), New York: McGraw-Hill.
- 50- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). "A historical Review of the Development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century", *Personnel Review*, 47(4): 821–862.
- 51- Paul,M., Jena,L.K.,& Sahoo,K.(2020)." Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals", *Journal of Religion and Health*, 59:135–153.
- 52- Peñalver,J. (2020). "Positive Group Affective Tone and Team Creative Performance and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation model." *The Journal of Creative Behavior* 53(1): 52-68.
- 53- Petermann, M., & Zacher,H. ( 2020)." Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples", *Industrial and Organizational Psychology*, 13: 599–609.
- 54- Putri,D.N., & Mangundjaya,W.L.(2020)." Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment", *Open Journal for Psychological Research*, 4(2): 85-94.
- 55- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). "Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions a Real Options Perspective," *International Journal of Production Economics* (2): 324-334.
- 56- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). "Review: Workforce agility in operations management", *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20: 55-69.
- 57- Rahimi G., & Moqtader A; 2016). "The Relation Between the Organizational Intelligence and Organizational Agility (case study: employees of municipality of Tabriz). *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(10), 32-38.
- 58- Raza,B., AlimM., Ahmed,S., Moueed,A.,(2017)." Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* ,11 (3): 790-813.
- 59- Ripatti,J.(2016)." Towards Agile Workforce: Case Study Research in Three Companies", *Aalto University, Master's Programme in Management and International Business*.
- 60- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä-Backman, A.-M. (2012). "Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: An Interactive Product of Openness to

- Change Values, work unit Identification, and Sense of Power, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85: 136-155.
- 61- Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. and Erickson, J. (2001), "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: a Case Study", *Human Resource Management*, 40:197-211.
- 62- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- 63- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). "The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3): 466-473.
- 64- Sherehiy, B. (2008). "Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. University of Louisville.
- 65- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). "The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3): 466-473.
- 66- Simo, P., Sallan, J., and Fernandez, V. (2016). "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Organizational Analysis*, 24 (2):261-273.
- 67- Snyder, K. A., & Brewer, B. B. (2019). "Workforce Agility: An answer to Turbulence in acute Care Nursing Environments? ", *Nursing Management*, 50: 46-50.
- 68- Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). "Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics)", *Asian Social Science*, 10(4): 279-287.
- 69- Solaja, O. M., and Ogunola, A. A. (2016). "Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call for Workplace Agility in Nigerian Public Organizations", *International Journal of African and Asian Studies*, 21:46-56.
- 70- Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). "A Study on Relationship Between Workforce Agility and Knowledge Sharing", *Management Science Letters*, 4(5): 1015-1020.
- 71- Sumukadas, N., and Sawhney, R. (2004). "Workforce Agility through Employee Involvement, *IIE Transactions*", 36(10): 1011-1021.
- 72- Sya, I. S., and Mangundjaya, W. (2020). "The Moderating Effect of Perceived Organizational Support in Relationship between Affective Commitment and Workforce Agility in Workplace", DOI 10.4108/eai.30-10-2020.2299341
- 73- Taran, O. (2018). "Training Program Effectiveness in Building Workforce Agility and Resilience," Degree of Doctor of Philosophy, Walden University.
- 74- Tien, C., Hsu, K., C., & Hsing, Y., H. (2020). "The Mediated Effect of Workforce Agility on the Relationship of IT Leveraging Competence and Entrepreneurship", *The 4th International Conference on E-Society, E-Education and E-Technology*, (4):110-113.
- 75- Varghese, R., M., & Bini, R., T. (2019). "Workforce Agility- the Holy Grail", *International Academic Journal of Business Management*, 6 (1): 152-158.
- 76- Varshney, N. K., (2020). "Workforce Agility and its links to Emotional Intelligence and Workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India", 39(5), <https://doi.org/10.1002/joe.22012>
- 77- Wang, H. (2018). "Effect of Perceived Organizational Virtuousness on Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Dual Mediation Model", *American Journal of Industrial and Business Management*, 8 (6).



- 78- Weill, P., Subramani, M., and Broadbent, M. (2002). "Building It Infrastructure for Strategic Agility," MIT Sloan Management Review (44:1), 57-65.
- 79- Wenxing ,L.,& Han,Y. (2016),"Linking Empowering leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior", Journal of Organizational Change Management, 29 ( 5): 732 – 750.

عزيمي / عزيمتي عضو هيئة التدريس.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض، ولقد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة للاسترشاد برأيكم في إتمام هذا البحث ولتحقيق أهدافه نأمل في تعاونكم بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب لكل عبارة ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي سوف تدلون بها سيتم تحليلها بطريقة إجمالية دون الإشارة إلى حالة فردية كما أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا يسعنا إلا أن نتقدم لسعادتكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم في تعبئة بيانات الاستبيان .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

برجاء وضع علامة صح لتعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات الآتية

النوع:	أ- ذكر	ب- أنثى	
الهوية:	أ- سعودي	ب- مقيم	
العمر:	أ- أقل من ٣٥	ب- ٣٥-أقل من ٤٥	
	ج- ٤٥-أقل من ٥٥	د- ٥٥ فأكثر	
سنوات الخبرة:	أ- ١-أقل من ٣	ب- ٣-أقل من ٥	ج- ٥- فأكثر
الرتبة العلمية:	أ- أستاذ	ب- أستاذ مشارك	ج- أستاذ مساعد

دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير..... د./ سناء داود ذكي داود

غير موافق تماماً	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق تماماً	العبرة
					١- الجامعة تشجع وتسهل التعلم والتدريب لتحسين قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف والمرونة في بيئة الأعمال المتغيرة.
					٢- تحدد الجامعة بشكل منهجي متطلبات تدريب أعضاء هيئة التدريس.
					٣- ثقافتنا التنظيمية تجعل التعلم أولى اهتماماتي.
					٤- نظام المكافآت في الجامعة يشجعنا على اكتساب الصفات والسلوك المرنة.
					٥- تروج الجامعة لأنظمة الأجور القائمة على المهارات.
					٦- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس بالحوافز القائمة على التحسين.
					٧- تم اعتماد المكافآت غير النقدية من قبل الجامعة.
					٨- تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد الأهداف.
					٩- تحديد إجراءات العمل تعتبر من المسؤوليات الهامة بالنسبة لي.
					١٠- تهتم إدارة الجامعة بالتغذية المرتدة من العاملين.
					١١- تحرص الجامعة على مشاركة الموظفين في القرارات خاصة التي تؤثر على خدماتهم ورفاهيتهم.
					١٢- يتم تشجيع الموظفين في الجامعة على المشاركة في صنع القرار.
					١٣- يُمنح الموظفون في الجامعة الفرص للمشاركة في صنع القرار.
					١٤- تشجعني الجامعة على العمل في فريق.
					١٥- تعزز الجامعة بيئة عمل الفريق الداخلية.
					١٦- تشجع الجامعة على بيئة عمل الفريق الخارجية.
					١٧- تعزز الجامعة التعاون في بيئة العمل الداخلية.
					١٨- تشجع الجامعة على بيئة عمل الفريق متعدد الوظائف.



غير موافق تماماً	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق تماماً	العبارة
					١٩- تشارك الجامعة المعلومات حول النتائج التشغيلية والتقنيات الحديثة .
					٢٠- تشجع الجامعة على مشاركة الدروس المستفادة من التجارب الحالية.
					٢١- توفر الجامعة آليات لمشاركة الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
					٢٢- تؤكد الإدارة العليا على أهمية مشاركة المعرفة في الجامعة.
					٢٣- العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.
					٢٤- أنشطة وظيفتي ذات مغزى شخصي بالنسبة لي.
					٢٥- العمل الذي أقوم به مفيد بالنسبة لي.
					٢٦- أنا واثق من قدرتي على القيام بمهام وظيفتي.
					٢٧- أنا واثق من نفسي بشأن قدراتي على تحسن أداء وظيفتي.
					٢٨- لقد أتقنت المهارة اللازمة لأداء وظيفتي.
					٢٩- لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي.
					٣٠- يمكنني أن أقرر بنفسي كيفية القيام بوظيفتي
					٣١- لدي فرصة كبيرة للاستقلال في كيفية القيام بوظيفتي.
					٣٢- لدي فرصة للتأثير على ما يحدث في الإدارة التابع لها.
					٣٣- لدي قدر كبير من التأثير فيما يحدث في الإدارة التابع لها.
					٣٤- لدي تأثير كبير على ما يحدث في الجامعة بشكل عام.
					٣٥- أبحث عن الفرص لإجراء تحسينات في العمل.
					٣٦- أحاول إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء وظيفتي.
					٣٧- لدي الوقت الكافي للاهتمام بالأشياء التي علي القيام بها.
					٣٨- في العمل، ألتزم بالمطلوب مني القيام به.
					٣٩- أجد طرقاً جديدة للحصول على الموارد أو استخدامها عندما تكون الموارد غير كافية للقيام بعملية.
					٤٠- في عملي ، يمكنني قبول التعليقات النقدية.
					٤١- في عملي ، يمكنني التكيف مع إجراءات العمل الجديدة.
					٤٢- استخدام طرق جديدة في العمل.
					٤٣- أستطيع مواكبة الظروف المتغيرة في العمل.
					٤٤- يمكنني التكيف بسرعة مع المهام المختلفة.

دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير..... د./ سناء داود ذكي داود

غير موافق تماماً	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق تماماً	العبارة
					٤٥- يمكنني تغيير سلوكي للعمل بشكل أكثر فعالية مع أشخاص آخرين.
					٤٦- أنا قادر على العمل بشكل جيد عندما أواجه عبء زيادة في عملي.
					٤٧- عند حدوث موقف مختلف، أتعامل من خلال محاولة إدارة المشكلة.
					٤٨- أترك كل شيء وأتخذ مسارًا بديلاً للتعامل مع مشكلة ملحة.
					٤٩- أنا قادر على أداء وظيفتي بكفاءة في المواقف الصعبة.
					٥٠- غالبًا ما أقترح تغييرات على القواعد أو السياسات الغير فعالة.
					٥١- غالبًا ما أغير طريقة عملي لتحسين الكفاءة.
					٥٢- أعمل بشكل استباقي على تقديم اقتراحات للقضايا التي تؤثر على الفريق.
					٥٣- أستطيع الإشارة إلى المشكلات التي تظهر في الفريق .
					٥٤- غالبًا أعتد إجراءات محسنة لأداء وظيفتي.
					٥٥- أحاول تغيير طريقة تنفيذ وظيفتي لأكون أكثر فاعلية.
					٥٦- أحاول تغيير القواعد أو السياسات غير المنتجة أو التي تأتي بنتائج عكسية.
					٥٧- دائماً أقدم اقتراحات ببناء لتحسين كيفية تنفيذ المهام داخل المنظمة.
					٥٨- دائماً أحاول تصحيح إجراء أو ممارسة خاطئة.
					٥٩- دائماً أحاول التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
					٦٠- غالبًا أحاول إدخال تقنيات أو طرق جديدة لتحسين الكفاءة بالجامعة.
					٦١- كثيرًا ما أتوصل إلى أفكار جديدة أو أساليب عمل جديدة لأداء مهمني.