



**تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل  
(دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات  
الحكومية في وسط وشرق الدلتا)**

**إعداد**

أ.د.ر/ سارة السيد الدريني  
أستاذة إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د./ علي ابراهيم يونس  
أستاذة إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

إيناس محمد الهنولي  
باحثة

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية**

**دورية علمية محكمة**

**المجلد (3) . العدد (10) . يوليو ٢٠٢٤**

<https://www.rijcs.org/>

**الناشر**

**معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة**

**الهنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية**

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل (دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا)

### إعداد

أ.د.م/ سارة السيد الديني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ علي إبراهيم يونس

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

إيناس محمد الهتولي

باحثة

استهدف البحث دراسة تأثير رشاقة الموارد البشرية

على السلوك الإبداعي في العمل بالتطبيق على أعضاء هيئة  
التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا ،

المستخلص

وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية التي بلغ حجمها ٣٧٧ مفردة، واستخدم الباحثين قائمة الإستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية المناسبة ذلك لطبيعة الدراسة. وتم الإعتماد على معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار فروض البحث .

وقد توصلت نتائج البحث الى وجود إرتباط ايجابي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا،

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

ووجود تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا .  
الكلمات المفتاحية: رشاقة الموارد البشرية ، السلوك الإبداعي في العمل.

تمهيد:

تعد رشاقة الموارد البشرية عاملاً أساسياً يمكن أن يجعل المنظمة ناجحة وقادرة على المنافسة لذا يجب أن يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف والمرونة وسرعة الاستجابة للفرص والتحديات الجديدة (Athamneh et al.,2023)

نستخدم مفهوم رشاقة الموارد البشرية حيث تشير إلى أنها طريقة جديدة للإدارة ظهرت كاستجابة مناسبة للبيئات الديناميكية والحساسة للغاية يمكن للموارد البشرية الرشيقة التعامل مع التغييرات التي تظهر فجأة وتحويلها إلى فرص ((Munteanu et al2020

حيث يعتبر الإبداع في العمل أمر حيوي للتنمية والاستمرارية، وتجعل الإبداع في العمل مهمة أساسية وحيوية يشترك فيها جميع الموظفين (Hamdan et al., 2020)) ، وتشجع المنظمات الناجحة باستمرار على مشاركة الأفكار بين الموظفين للإبداع في العمل، من أجل الاستفادة من الأفكار الجديدة للفرد في مجال العمل. ((Cangialosi et al.,2020))

وبالتالي يمكن اعتبار السلوك الإبداعي في العمل أحد العوامل المهمة في معالجة القضايا الناشئة وتعزيز الميزة التنافسية وزيادة فعالية المنظمة ونجاحها. ((Bos-Nehles & Veenendaal,2019))

وفي ضوء ما سبق، يسعى الباحثون من خلال هذا البحث إلى دراسة تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا .

أولاً: الإطار النظري:

أ- رشاقة الموارد البشرية وأبعادها:

١. مفهوم رشاقة الموارد البشرية

عرف (Tessarini & Saltorato, 2021) رشاقة الموارد البشرية بأنها المهارة أو السلوك الذي يحتاجه الموظفين في اقتصاد عالمي سريع التغيير حيث أن الموظفين الرشيقين لديهم تكيف ودود تجاه التعلم، والتطوير الذاتي، واستكشاف الأخطاء وإصلاحها بشكل ممتاز، والتكيف السهل مع التغييرات، والأفكار الإبداعية، والقبول المستمر للمهام الجديدة .

و(عرف) (Jameel & Mhaibes, 2022) رشاقة الموارد البشرية بأنها قدرة الموارد البشرية على تطوير كفاءتها من خلال المعرفة والخبرة وإستخدام المهارات للاستجابة بسرعة ومواكبة التغييرات الداخلية والخارجية في إطار استباقي والأعمال المتعلقة بالتكيف والمرونة من أجل استثمار الفرص وتحقيق الأهداف.

٢. أبعاد رشاقة الموارد البشرية

وفقاً لاتفاق أغلب الدراسات السابقة (Dzimidiene & Bagdziunienė, 2022 ؛ Tessarini & Saltorato, 2021) تتمثل أبعاد رشاقة الموارد البشرية في ثلاثة أبعاد والتي اعتمد عليها الباحثون وهي (المرونة ، التكيف ، الإستباقية)

١/٢ المرونة (resilience)

عرف (Heckler & Powell, 2016) المرونة بأن المرونة تعني قدرة الموظفين على التعامل مع وظائهم بفعالية تحت الضغط والتعقيد في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

## تأثير رشاقة الهوارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

وأشار (Munteanu & Newcomer, 2020) أن مرونة الموارد البشرية لها خاصيتان رئيسيتان هما تحديد الفرص وإدراكها وتطبيقها بفعالية وكفاءة وفي أقصر وقت ممكن، الإستجابة للمخاطر والبيئة الديناميكية بفعالية في أقصر وقت ممكن.

### ٢/٢ التكيف (adaptation)

عرف (Coetzee et al., 2017) التكيف بأنه سلوكيات القوى العاملة التي تتمتع بكفاءات ومهارات مختلفة تمكنها من التكيف والتعامل مع التغيرات والتحويلات المهنية الحالية والمتوقعة. كما عرف ((Collie et al., 2018) التكيف بأنه القدرة على التعامل مع التغيير والمتطلبات المختلفة في مكان العمل، تعد القدرة على التكيف أمراً بالغ الأهمية لفعالية المورد البشري في مكان العمل والرفاهية المهنية.

### ٣/٢ الإستباقية (Proactivity) :

وعرف (Nafei, 2016) الإستباقية بأنها القدرة المادية على العمل والقدرة الفكرية على التفكير، والقدرة على إنشاء وتطبيق المعرفة، والقدرة على البقاء والإزدهار في البيئات المتغيرة. وعرف (Al-Omoush et al., 2020) الإستباقية بأن الأفراد يسارعون ويبدؤون في إجراءات حل المشكلات القائمة، والمساهمة في تعزيز رشاقة الأعمال، والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة ويعتمد بشكل رئيسي على خلق معارف جديدة والتعلم المستمر، ومواجهة الغموض والتعقيد التي تتطلب تغييراً في الظروف البيئية.

### ٣. أهمية رشاقة الهوارد البشرية

رشاقة الهوارد البشرية تعتمد على العامل البشري على عكس الآلات، يتوقعون تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية. فهم يساهمون بشكل كبير في نجاح المنظمة من خلال كم المعرفة الذين

يمتلكه وأفكارهم وتنبع أهمية رشاقة الموارد البشرية & (Abis, Mohammadi & Shafieepur.,2013)

١- الابتكار والإبداع بالإضافة إلى الحلول والإنجاز السريع في المشاكل مما يساعد على زيادة إنتاجية العمل.

2- تقليل تكلفة المواد وتوفير الوقت لأن لديهم القدرة على اتخاذ القرار سريع

3- تكليف الأفراد بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم ووضعهم في المناصب المناسبة مما يساعد المنظمة على أن تكون أكثر مرونة وتقليل التكاليف .

٤- التكيف مع البيئة، مما يساعد على تغير ظروف البيئة بسرعة وحلول الأعمال معقدة.

ب- السلوك الإبداعي في العمل وأبعادها وأهميتها

١. تعريف السلوك الإبداعي في العمل

عرف (Bos-Nehles & Veenendaal,2019) السلوك الإبداعي بأنها عملية تحفز ومنح الإدراك للمورد البشري والتي يمكن أن تظهر من خلال أنشطتهم، الموجهة نحو توليد ومعالجة وتنفيذ أفكار جديدة بما فيها أفكار جديدة للمنتجات والتقنيات والإجراءات والعمليات والبحث عن جديد في مجال العمل عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة بهدف ضمان زيادة فعالية المنظمة ونجاحها.

وعرف (Asurakkody & Shin,2018) السلوك الإبداعي بأنه جزء من السلوك التنظيمي ويعتبر سلوك إستباقي أي تطبيق منهج جديد، بناء على الفهم الكامل لواجبات ومهام الفرد ومسؤولياته في مكان العمل والناجمة عن الدوافع الذاتية.

### ٢. أبعاد السلوك الإبداعي في العمل

وفقاً لاتفاق أغلب الدراسات السابقة (Alikaj et al.,2021؛ Hamdan et al., 2020) تتمثل أبعاد السلوك الإبداعي في العمل في ثلاث أبعاد أساسية والتي اعتمد عليها الباحثون وهي (توليد الأفكار - مشاركة الأفكار - تطبيق الأفكار)

#### ١/٢ توليد الأفكار

توليد الأفكار هو الذي يزيد من عمليات التطوير اللاحقة، وقد يتعلق بالمنتجات، أو العمليات الجديدة، أو خدمات، أو التحسينات في العمل الحالي، لحل مشكلة معينة (De Jong & den Hartog,2010).

عرف (Afsar et al.,2020)توليد الأفكار بأنها إنتاج الأفكار الجديدة أو تعديل الأفكار السابقة المفيدة في مختلف المجالات، وهذا يعني وجود فرصة للمورد البشري للتعبير عن أفكارهم.

#### ٢/٢ مشاركة الأفكار

عرف (Alikaj et al., 2021) مشاركة الأفكار بأنها المرحلة التي يسعى فيها الشخص الذي قدم الفكرة بالعثور على الجهات الداعمة للفكرة ويقوم ببناء تحالفات مع المؤيدين فعندما يجد هؤلاء الداعمين أو مجموعة الحلفاء سيتم تعزيز الأفكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة، من أجل إقناعهم بأن يصبحوا جزء من عملية الابداع.

#### ٣/٢ تطبيق الأفكار

عرف (Faraz et al.,2019)،تطبيق الأفكار بأنها البناء الأساسي لإجراء التحسن في الأداء، وبالتالي معرفة وإستكشاف العوامل التي تساعد أو تعزز مثل هذه السلوكيات الإبداعية، من أجل تطبيقها على مستوى المنظمة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة التي تناولت رشاقة الموارد البشرية.

استهدفت دراسة (Khodabandeh et al.,2018) إلى تصميم نموذج لرشاقة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه، وأظهرت النتائج أن رشاقة الموارد البشرية كظاهرة محورية ترجع إلى مجموعة من الخصائص الفردية التنظيمية والفردية والشخصية والتنظيمية والمهنية، وقدمت نموذج العوامل الأساسية (ممارسات تقاسم السلطة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التنسيق التنظيمي، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، العملية التنظيمية) والظروف التدخلية (الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، التطوير الذاتي، العوامل البيئية) مؤثرة على العلاقات الحاكمة.

أما دراسة (Saeed et al.,2022) استهدفت معرفة تأثير الروحانية في مكان العمل على رشاقة القوى العاملة وتدعم نظرية التدايعات لفحص دور المشاركة الوظيفية كوسيط بتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في معاهد القطاع العام، وأظهرت النتائج وجود تأثير للروحانية في مكان العمل على رشاقة القوى العاملة من خلال التوسط الإيجابي في آثار المشاركة الوظيفية.

وهدفت دراسة ((qais Jameel & Mhaibes, 2022) إلى اختبار تأثير رشاقة الموارد البشرية على سلوكيات تشارك المعرفة، بالتطبيق على جامعة الأنبار، وأظهرت النتائج وجود تأثير لرشاقة الموارد البشرية في سلوك تشارك المعرفة.

ب- الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي في العمل.

استهدفت دراسة (Zhang,2020) اختبار العلاقة بين قيادة التوجيه وسلوك الموظف الإبداعي، واستكشاف الآلية التفاعلية لمستوى الفريق والمستوى الفردي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

أهمها: أن قيادة التدريب لها تأثير معنوي إيجابي على سلوك الإبداع لدى الموظف، وأن اليقظة الجماعية لها تأثير معنوي إيجابي على مشاركة الموظفين في عملية الإبداع.

وعززت دراسة (Luu, 2022) مسار النهج الدراسي للسلوك الأخضر، وهدفت إلى كشف كيف ومتى يمكن إشراك العملاء في البرامج الخضراء لتنشيط السلوك الإبداعي الأخضر لموظفي السياحة، وأظهرت النتائج أن هوية الدور الأخضر لموظفي السياحة والكفاءة الذاتية الإبداعية الخضراء تعمل كمسار وسيط مزدوج لربط مشاركة بين العملاء الخضراء بالسلوك الإبداعي الأخضر بين موظفي السياحة.

في حين هدفت دراسة (Fauzi,2022) قياس أثر المعرفة والمهارات والاتجاهات على التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري بالتطبيق على قسم الإدارة في الجامعات والمساهمة في تنفيذه في المجتمع، أظهرت نتائج الدراسة تأثير المعرفة والمهارات على التفكير الإبداعي بينما لا يؤثر الموقف على التفكير الإبداعي، علاوة على ذلك، يتأثر التفكير الإبداعي بالسلوك المبتكر.

ج. الدراسات التي تناولت العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي:

سعت دراسة (Dzimidienė& Bagdžiūnienė,2022) الى التحقق من تأثير كل من مرونة الموظف والابداع الذاتي على السلوك الابداعي في المنظمة، وتحديد البراعة والكفاءة الذاتية للموظفين والسلوك المبدع في المنظمة وتقييم أهمية الكفاءة الذاتية كوسيط للرشاقة، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى تأثير الرشاقة والكفاءة الذاتية معنوياً على مشاركتهم في سلوك الابداعي، وأظهرت ايضا اهمية الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط بين الرشاقة والسلوك الإبداعي.

واقترحت دراسة (Yasir et al.,2023) نموذج يعتمد على تبادل المعرفة لاستكشاف كيف تلعب المرونة الوظيفية والتمكين النفسي دورًا وسيط بين وسلوك العمل المبتكر بين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الشركات الصغيرة والمتوسطة)، وتوصلت الي وجود علاقة إيجابية كبيرة

بين تبادل المعرفة وسلوك العمل المبتكر، وأظهرت ايضا يتوسط المرونة الوظيفية والتكين النفسي بشكل كامل بين المعرفة وسلوك العمل المبتكر.

في حين استهدفت دراسة ((Hamdan et al.,2020) التعرف على السلوك الإبداعي وأثره في تحقيق استراتيجية رشيقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي وتحقيق استراتيجية رشيقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير للسلوك الإبداعي في تحقيق استراتيجية رشيقة في الأبعاد، وأوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات و ورش عمل مع المجتمع المحلي، وهذا كونه يساعدهم على تحديد احتياجات المجتمع.

ومما سبق يمكن للباحثين استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

قلة الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث والمتمثلة في (رشاقة الموارد البشرية - السلوك الإبداعي) وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد. وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة من وجود فجوة بحثية، ومحاولة الباحثين معرفة العلاقة والأثر بين تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت التعرف على مدى توافر أبعاد رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل بالجامعات محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت التعرف على مدى توافر أبعاد رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جامعات وسط وشرق الدلتا محل الدراسة، ولتحقيق

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

ذلك قام الباحثون بإجراء عدد من المقابلات الشخصية والتحدث مع عدد ( ٢١ ) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا منها (٩) مفردات من جامعة المنصورة، (٥) مفردات من جامعة كفر الشيخ، (٤) مفردات من جامعة طنطا، (٣) مفردة من جامعة الزقازيق. واسفرت الدراسة على ما يلي:

١-يري الكثير ممن تم مقابلتهم والتحدث معهم هاتفياً:

أ- أن رشاقة الموارد البشرية تعطيه الصلاحية والقدرة على إجراء بعض التعديلات التي يراها مناسبة على العمل مما يعطيه الفرصة لإبداع وتجديد الأفكار.

ب- أن السلوك الإبداعي يعمل على توليد الأفكار جديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتعمل على تطوير الأفكار لصالح الجامعات.

٢-ويري الأقلية ممن تمت مقابلتهم من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، أن رشاقة الموارد البشرية تساهم في تحسين الأفكار وتوليد الأفكار وتنفيذ الأفكار.

٣-ويري البعض أن أبعاد السلوك الإبداعي تتمثل في توليد الأفكار ومشاركة الأفكار وتنفيذ الأفكار ويرى البعض الأخر أبعاد السلوك الإبداعي تتمثل الطلاقة المرونة والأصالة مثل أبعاد السلوك الابتكاري، والبعض يرى أن الإبداع والابتكار مترادفان المعني، مما يشكل اختلافاً ملحوظاً حول تلك الأبعاد.وبذلك يمكن صياغة التساؤلات البحث الآتية:

١- هل يوجد ارتباط بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية وبين السلوك الإبداعي في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا(المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ) ؟

٢-ما درجة تأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا(المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ) ؟

رابعاً: أهداف الدراسة

١-التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا (المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ).

٢-تحديد تأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا (المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ).

خامساً: فروض الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تم صياغة الفروض التالية:

١ -يوجد ارتباط معنوي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا(المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ) .

٢ -يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا(المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ) .

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

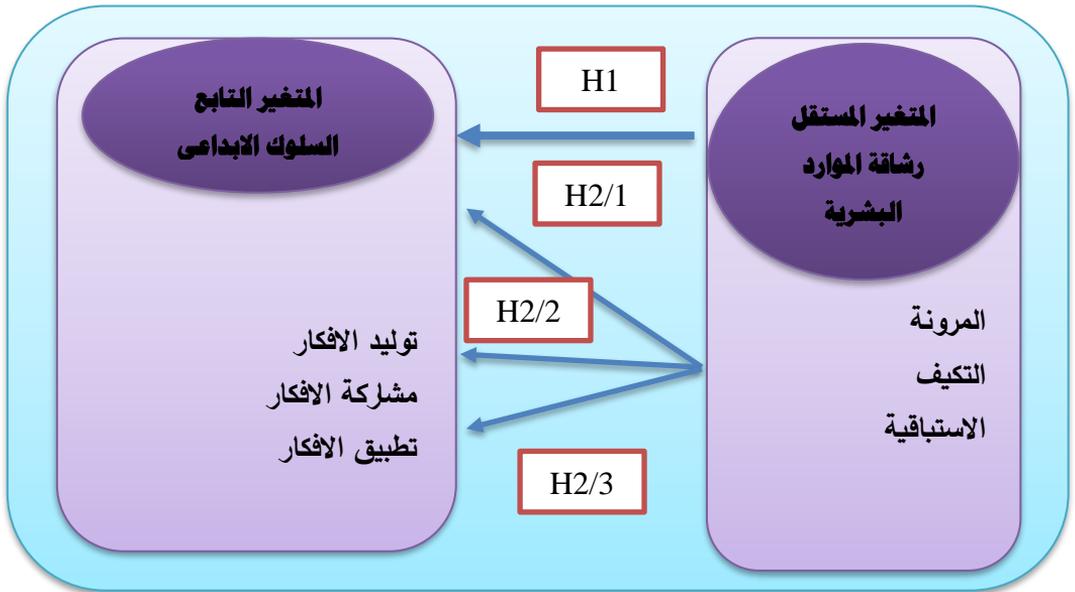
ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية

١-٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على توليد الأفكار.

٢-٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على مشاركة الأفكار.

٣-٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على تطبيق الأفكار.

وفيما يلي شكل رقم (١) والذي يوضح نموذج العلاقة بين متغيرات البحث.



شكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع محل الدراسة وهي رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في

وسط وشرق الدلتا (المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ).، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

#### أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي :

١- أهمية الرشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي في الجامعات في تحسين وتطوير إدارة الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات .

٢- تتناول الدراسة مفهومين من المفاهيم الهامة في الإدارة بصفة عامة وهما مفهوم رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.

٣- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الإسهامات على المستوي العلمي من خلال تغطية جزء من الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، عن طريق دراسة العلاقة بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والتعرف على درجة تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى قلة الدراسات في رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي .

#### ب- الأهمية التطبيقية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي :

تساعد تلك الدراسة القيادات الإدارية بالجامعات محل الدراسة على تطوير أسلوب إدارتهم للعاملين وارتفاع قدرتهم على تحقيق أهدافها التنظيمية.

سابعاً: أسلوب الدراسة:

(١) البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة علي مصدرين من البيانات وهما

### ١-البيانات الأولية

تم جمع هذه البيانات من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في نطاق وسط وشرق الدلتا بمصر وتحليلها بما يمكن الباحثون من اختبار صحة او خطأ فروض الدراسة والتوصل الي النتائج، وذلك بإستخدام قائمة الاستقصاء الموجهه لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في نطاق وسط وشرق الدلتا بمصر(المنصورة، طنطا، الزقازيق، كفر الشيخ)

٢-البيانات الثانوية تم الحصول عليها من خلال السجلات والمواقع الخاصة بالجامعات الحكومية في نطاق وسط وشرق الدلتا وتشمل عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مدينة المنصورة- طنطا - الزقازيق-كفر الشيخ.

### ب) مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في نطاق وسط وشرق الدلتا بمصر ويشمل جامعة المنصورة (٦٠٦٢)، وجامعة طنطا(٥٨٥٨)، وجامعة الزقازيق (٤٦٢٥)، وجامعة كفر الشيخ(١٩٩٧)، وبالتالي الإجمالي(18542) وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام (Sample Size Calculator) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (١٨٥٤٢) مفردة، وعند مستوى ثقة (٩٥٪) ومعامل خطأ (٥٪)، وبعد إدخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٧٧) مفردة وهي عينة عشوائية طبقية

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة

الجامعة	حجم مجتمع البحث	عدد قوائم الاستقصاء المستلمة	النسبة
جامعة المنصورة	6062	105	27.9 %
جامعة طنطا	5858	89	23.6 %
جامعة الزقازيق	4625	97	25.7 %
جامعة كفر الشيخ	1997	86	22.8 %
الإجمالي	18542	377	100 %

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

### ج) قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثلان في:

#### ١- رشاقة الموارد البشرية (متغير المستقل).

تم قياسها من خلال الأبعاد التالية وهي: (المرونة- التكيف- الاستباقية) وتم الاعتماد في قياس هذه المتغير على مقياس (Alavi et al., 2014 ؛ Aladwan, 2017) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، وتم تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس ١٦ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

٢- السلوك الإبداعي في العمل (المتغير التابع) وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية وهي: (توليد الأفكار- مشاركة الأفكار- تطبيق الأفكار) وتم الاعتماد في قياس هذا المتغير على مقياس (Janssen, 2000؛ Kleysen and Street, 2001 ؛ Scott and Bruce, 1994) وذلك باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة. وتم تصميم مقياس لكل بعد منها اعتماداً على المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها ويتضمن هذا المقياس ١٤ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

## تأثير رشاقة الهوارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

د) أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في تحليل البيانات .

١- اختبار الثبات Reliability Analysis بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس مستوى ثبات الاستقصاء.

٢- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، لاختبار بنية العوامل والصدق البنائي لأداة القياس.

٣- استخدام التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive statistics الذي تضمن المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري

٤- استخدام تحليل الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

٥- تحليل الانحدار الخطي المتعددة والمتدرج ويستخدم لتحديد وقياس مدى تأثير أكثر من متغير مستقل على المتغير المستقل.

٦- برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-V28) وبرنامج AMOS-V26 في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

هـ: اختبارات الصدق والثبات

بعد الانتهاء من التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء اختبائي الصدق والثبات Validity and Reliability للعبارة هذه القائمة، وذلك على النحو التالي:

١- اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قوائم الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحثون لذا تم استخدام

## ١-١ الاتساق الداخلي:

أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما وتم استخدام الصدق التقاربي واستخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت درجة الثقة فيه، كذلك يعني امكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان المستخدمة في الدراسة من حيث ثبات النتائج التي يتم التواصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف.

الصدق التقاربي: هو مؤشر مدى تقارب وتوافق الأسئلة (العبارات) من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair et al (2017) فمعايير تقييم الثبات والصدق التقاربي هي:

- ألفا كرونباخ
- معيار Rho De Joreskog
- الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability،
- متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted،
- معامل التحميل (Factor loading).

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

جدول (٢) مؤشرات الثبات والصدق التقاربي للمتغيرات

AVE	CR	Cronbach's Alpha	عدد العبارات	المتغيرات المستخدمة في الدراسة
0.562	0.837	0.791	16	رشاقة الموارد البشرية) X المتغير المستقل*
0.509	0.876	0.889	6	(x1) الاستباقية
0.542	0.899	0.862	5	(x2) التكيف
0.693	0.919	0.925	5	(x3) المرونة
0.594	0.885	0.803	12	Y المتغير التابع* (السلوك الابداعي في العمل)
0.636	0.935	0.831	3	(y1) توليد الافكار
0.639	0.906	0.854	4	(y2) ترويج الافكار
0.708	0.897	0.859	5	(y3) تطبيق الافكار

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

### ■ معامل التحميل Factor Loading

يعتبر معامل ١ التحميل الخارجي للعبارة مقياس للصدق التقريبي، والقيمة المثلي لهذا المعامل أكبر ٧,٠ لكي يكون معنويا وتقبل هذه العبارة في النموذج ولا تحذف (Hair et al, 2016).

## جدول (٣): معاملات التحميل

العبارات	الاستباقية	التكيف	المرونة	ترويج الأفكار	تطبيق الأفكار	توليد الأفكار
V1	0.662					
V2	0.644					
V3		0.803				
V4	0.736					
V5	0.757					
V6	0.759					
V7		0.664				
V8		0.628				
V9		0.676				
V10		0.732				
V11		0.827				
V12			0.625			
V13			0.777			
V14			0.525			
V15			0.626			
V16			0.778			
V17						0.675
V18						0.731
V19					0.733	
V20				0.572		
V21				0.782		
V22				0.554		

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

العبارات	الاستباقية	التكيف	المرونة	ترويج الأفكار	تطبيق الأفكار	توليد الأفكار
V23				0.805		
V24					0.422	
V25					0.793	
V26					0.662	
V27					0.698	
V28						0.825

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ثامناً: تحليل البيانات واختبار الفروض

أ- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وهي المتوسط (M) والانحراف المعياري (SD) ومعامل الاختلاف (CV)، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت وترتيب هذه المتغيرات من خلال درجة الإستجابة.

جدول رقم (٧) يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح اتجاهات عينة الدراسة حول المحاور الأساسية والفرعية للاستبيان، وتم إعطاء درجة الاستجابة وفقاً لمعادلة المدى حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل محور من محاورها.

جدول (٤): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب داخل المحور	الترتيب الكلي
	الاستباقية	4.1279	0.70174	17.00%	3	7
رشاقة الموارد	التكيف	4.1941	0.67579	16.11%	2	2
البشرية	المرونة	4.2138	0.59771	14.18%	1	1
	المتغير ككل	4.1786	0.59370	14.21%	-	3
	ترويج الأفكار	4.1618	0.72203	17.35%	1	4
السلوك الابداعي	تطبيق الأفكار	4.1538	0.68310	16.45%	2	5
في العمل	توليد الأفكار	4.1114	0.63170	15.36%	3	8
	المتغير ككل	4.1424	0.56283	13.59%	-	6

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

من جدول (٤) نجد أن الإحصاءات الوظيفية للمتغير المستقل "رشاقة الموارد البشرية" كالتالي

المتغير هو "الاستباقية" وإحصاءاته الوصفية كالتالي  $(M = 4.1786, SD = 0.59370, CV = 14.21\%)$ ، والبعد الأول لهذا

المتغير هو "الاستباقية" وإحصاءاته الوصفية كالتالي  $(M = 4.1279, SD = 0.70174, CV = 17\%)$ ، يليه البعد الثاني وهو

"التكيف" وإحصاءاته الوصفية كالتالي  $(M = 4.1941, SD = 0.67579, CV = 16.11\%)$  ثم يليه البعد الثالث

والاخير وهو "المرونة" وإحصاءاته الوصفية كالتالي  $(M = 4.2138, SD = 0.59771, CV = 14.18\%)$  وترتيبه الأول داخل

المحور وعلي جميع أبعاد الدراسة.

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

أخيرا فيما يخص الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع " السلوك الابداعي في العمل "، نجد أن الإحصاءات الوصفية جاءت كالتالي

الإحصاءات الوصفية لهذا المحور علي الترتيب؛ البعد الأول "ترويج الأفكار" وكانت الإحصاءات الوصفية لأبعاد هذا المحور علي الترتيب؛ البعد الأول "ترويج الأفكار" و ترتيبه الأول داخل المحور والرابع علي جميع أبعاد الدراسة، البعد الثاني "تطبيق الأفكار" و ترتيبه الثاني داخل المحور والخامس علي جميع أبعاد الدراسة، وأخيرا البعد الثالث "توليد الأفكار" و ترتيبه الأخير بين أبعاد

$(M = 4.1424, SD = 0.56283, CV = 13.59\%)$

$(M = 4.1618, SD = 0.72203, CV = 17.35\%)$

$(M = 4.1538, SD = 0.68310, CV = 16.45\%)$

$(M = 4.1114, SD = 0.63170, CV = 15.36\%)$

ومحاور الدراسة

ب/ اختبار فروض البحث

١- اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على وجود علاقة ارتباط معنوي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، وتوصلت الباحثين إلي النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٥): أثر رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في

وسط وشرق الدلتا

معامل التحديد R Square	R	F	الدلالة	احصاء T	الخطأ المعياري (SE)	قيمة B	الفرض الرئيسي الأول
			.000***	11.671	.175.	2.046	الثابت
.636	.797	145.877***	.000***	12.078	.042.	.502	رشاقة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

-حيث أن \*، \*\*، \*\*\* تعني دال إحصائياً سواء عند المستوى %١٠ أو %٥ أو %١ على الترتيب. من خلال الجدول رقم (٥) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين رشاقة الموارد البشرية وبين والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا يساوي (٠,٧٩٧)، هذا يدل على أنه يوجد ارتباط قوي موجب بين المتغيرين أي أنه هناك علاقة طردية قوية بين رشاقة الموارد البشرية وبين والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا ، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد هو (٠.636) وهذا يعني أن (٦٤٪) من التغيرات الحاصلة في رشاقة الموارد البشرية راجعة إلى السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية وأن النسبة المتبقية ترجع الى تأثير عوامل عشوائية أخرى.

وللتعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية علي السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا تم إجراء اختبار تحليل التباين (F-test). من خلال جدول رقم (٥) نلاحظ ان قيمة F

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

المحسوبة هي (١٤٥,٨٧٧) وقيمة مستوى دلالة الإختبار هو (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ). وعليه فنستنتج ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية علي السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا ، ومنه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رشاقة الموارد البشرية وبين والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا ، عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ويعد ذلك دليلاً كافياً علي قبول وصحة الفرض الرئيسي الأول.

### ١- إختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني للبحث على وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

١/٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد توليد الافكار.

٢/٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد ترويج الافكار.

٣/٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد تطبيق الافكار.

ولاختبار هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Regression)

لتحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل (أبعاد رشاقة الموارد البشرية)، علي المتغير التابع (أبعاد

السلوك الإبداعي) ، وأي هذه الأبعاد أكثر تأثيراً ، وذلك علي النحو التالي:

وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة

التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

١/٢ إختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على :

وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد توليد الافكار. بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise Regression) يظهر الجدول التالي نتائج تأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد توليد الافكار.

جدول رقم (٦): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على توليد

## الأفكار

R2	F-Test		T-Test		الخطأ المعياري (SE)	المعلمت المقدره Beta	المتغيرات المستقل	المتغير التابع
	مستوي المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	القيمة				
0.651	***0.000	34.184	***0.000	8.557	0.249	2.128	الجزء الثابت (Constant)	توليد الافكار
			**0.040	1.968	.0680	.1350	الاستباقية	
			***0.000	4.366	.0800	.3510	المرونة	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه مايلي:

- معنوية نموذج الانحدار المستخدم حيث بلغت قيمة (F-Test) المحسوبة (٣٤,١٨٤) وذلك عند مستوى معنوية 1%.
- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية (الاستباقية ، المرونة) علي بُعد توليد الافكار ، وعدم وجود تأثير معنوي لبعد التكيف علي المتغير التابع.
- كما يبين الجدول أعلاه القدرة التفسيرية للنموذج المستخدم حيث نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل (R2) والتي بلغت نسبة ٦٥,١٪، بمعنى أن المتغيرات المستقلة (الاستباقية ، المرونة) تفسر حوالي ٦٥,١٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (توليد الافكار) ، وأن النسبة

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

المتبقية والتي تبلغ ٣٤,٩٪. ترجع الى تأثير عوامل عشوائية أخرى و إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

- أن معاملات الانحدار (Beta) عند مستوي معنوية (١٪) وفقاً لاختبار T-Test تكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بتوليد الافكار حيث كان أكثر المتغيرات تأثيراً عليه هما الاستباقية و المرونة .

- وفي ضوء النتائج السابقة تبين ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.

٢/٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على :

يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد ترويج الافكار. بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise Regression) يظهر الجدول التالي نتائج تأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد ترويج الافكار.

جدول رقم (٧): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على ترويج

### الافكار

R <sup>2</sup>	F-Test		T-Test		الخطأ المعياري (SE)	المعلمات المقدرة Beta	المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوي المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	القيمة				
0.542	***0.000	53.860	***0.000	8.352	0.227	1.894	الجزء الثابت	ترويج الافكار
			***0.000	4.636	0.067	0.313	التكيف	
			***0.003	2.947	0.076	0.225	المرونة	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه مايلي:

- معنوية نموذج الانحدار المستخدم حيث بلغت قيمة (F-Test) المحسوبة (٥٣,٨٦٠) وذلك عند مستوى معنوية 1%.  
ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية (التكيف ، المرونة) علي بُعد ترويج الافكار، وعدم وجود تأثير معنوي لبعد الاستباقية علي المتغير التابع.
- كما يبين الجدول أعلاه القدرة التفسيرية للنموذج المستخدم حيث نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل (R2) والتي بلغت نسبة ٥٤,٢٪، بمعنى أن المتغيرات المستقلة (التكيف ، المرونة) تفسر حوالي ٥٤,٢٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (ترويج الافكار) ، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ ٤٥,٨٪ ترجع الى تأثير عوامل عشوائية أخرى و إلي متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.
- أن معاملات الانحدار (Beta) عند مستوى معنوية (١٪) وفقاً لاختبار T-Test تكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بترويج الافكار حيث كان أكثر المتغيرات تأثيراً عليه هما التكيف و المرونة .
- وفي ضوء النتائج السابقة تبين ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً.  
اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على :  
يوجد تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية علي بُعد تطبيق الافكار. وبإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise Regression) يظهر الجدول التالي نتائج تأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على بُعد تطبيق الافكار.

## تأثير رشاقة الهوارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

جدول رقم (٨): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد رشاقة الموارد البشرية على

### تطبيق الافكار

R <sup>2</sup>	F-Test		T-Test		الخطأ المعياري (SE)	المعلمات المقدره Beta	المتغير المستقل	المتغير التابع
	مستوي المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	القيمة				
0.682	***0.000	68.402	***0.000	8.994	0.202	1.821	الجزء الثابت	تطبيق الافكار
			***0.000	4.603	0.056	0.256	الاستباقية	
			***0.000	4.470	0.065	0.292	المرونة	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه مايلي:

معنوية نموذج الانحدار المستخدم حيث بلغت قيمة (F-Test) المحسوبة (٦٨,٤٠٢) وذلك عند مستوي معنوية 1%.

ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية (الاستباقية ، المرونة) علي بُعد تطبيق الافكار، وعدم وجود تأثير معنوي لبعد التكيف علي المتغير التابع.

- كما يبين الجدول أعلاه القدرة التفسيرية للنموذج المستخدم حيث نجد أن قيمة معامل التحديد المعدل (R2) والتي بلغت نسبة ٦٨,٢٪، بمعنى أن المتغيرات المستقلة (الاستباقية ، المرونة) تفسر حوالي ٦٨,٢٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (تطبيق الافكار) ، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ ٣١,٨٪ ترجع الى تأثير عوامل عشوائية أخرى و إلي متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

- أن معاملات الانحدار (Beta) عند مستوى معنوية (١٪) وفقاً لاختبار T-Test تكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بتطبيق الافكار حيث كان أكثر المتغيرات تأثيراً عليه هما الاستباقية و المرونة .
- وفي ضوء النتائج السابقة تبين ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً.
- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة والتي بدورها أدت إلى قبول الفروض الفرعية الثلاثة جزئياً ، وبالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على " وجود تأثير معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

جدول (٩): نتائج اختبار فرضيات نموذج الدراسة الثاني

فترات الثقة		الدلالة	T قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة $\beta$	الفرض	الفرض الثاني
97.50%	2.50%							
0.618	0.429	0.000***	11.245	0.047	0.442	0.532	رشاقة الموارد البشرية -> السلوك الابداعي في العمل	الرئيسي
0.434	0.234	0.000***	6.849	0.050	0.145	0.345	الاستباقية -> توليد الأفكار	فرعي 1
0.518	0.326	0.000***	8.767	0.049	0.146	0.430	الاستباقية -> ترويج الأفكار	
0.56	0.441	0.000***	16.219	0.031	0.181	0.510	الاستباقية -> تطبيق الأفكار	
0.365	0.192	0.000***	6.66	0.044	0.401	0.291	التكيف -> توليد الأفكار	فرعي 2
0.595	0.395	0.000***	9.931	0.050	0.145	0.501	التكيف -> ترويج الأفكار	
0.515	0.388	0.000***	13.839	0.033	0.203	0.457	التكيف -> تطبيق الأفكار	
0.494	0.286	0.000***	7.788	0.052	0.091	0.402	المرونة -> توليد الأفكار	فرعي 3
0.538	0.329	0.000***	8.529	0.053	0.189	0.450	المرونة -> ترويج الأفكار	
0.591	0.422	0.000***	11.772	0.044	0.103	0.514	المرونة -> تطبيق الأفكار	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

- الفرض الفرعي الأول: من خلال النتائج الموضحة في جدول (٩) نجد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستباقية على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار). حيث بلغت معاملات الإنحدار (٠,٣٤٥)، (٠,٤٣٠)، (٠,٥١٠) علي الترتيب وذلك عند مستوي معنوية أقل من ١٪. وعليه يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي لبعده الاستباقية على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار)، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- الفرض الفرعي الثاني: من خلال النتائج الموضحة في جدول (٩) أعلاه نجد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التكيف على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار). حيث بلغت معاملات الإنحدار (٠,٢٩١)، (٠,٥٠١)، (٠,٤٥٧) علي الترتيب وذلك عند مستوي معنوية أقل من ١٪. وعليه يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي لبعده التكيف على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار)، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني .
- الفرض الفرعي الثالث: من خلال النتائج الموضحة في جدول (١٢) نجد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده المرونة على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار). حيث بلغت معاملات الإنحدار (٠,٤٠٢)، (٠,٤٥٠)، (٠,٥١٤) علي الترتيب وذلك عند مستوي معنوية أقل من ١٪. وعليه يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي لبعده المرونة على أبعاد السلوك الإبداعي الثلاثة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تطبيق الافكار)، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

تاسعاً: النتائج والتوصيات

1-مناقشة النتائج

- توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط معنوي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا حيث يساهم الانتماء والولاء التنظيمي في التفاني في العمل، وزيادة الدوافع للإبداع كما تسهم العلاقات الاجتماعية في تحسين نوعية المنتج والخدمة التي تقدمها الكلية وتجنب طريقة العمل بشكل عشوائي مما يساهم في تحسين أساليب العمل وتطوير عمليات صنع القرار داخل الجامعة والذي ينعكس بنشاط العمل الإبداعي .
- توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا ، وأوضحت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة ((Hamdan et al.,2020: Dzimidienè& Bagdžiūnienė,2022 Yasir et al.,2023)) في وجود علاقة بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي وكذلك وجود تأثير لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي.

## ب: توصيات البحث واليات تنفيذها

المسؤول عن التنفيذ	الاجراءات المتبعة للتنفيذ	التوصية
عمداء الكليات ورؤساء الاقسام ووكلاء الكليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير بيئة داعمة للإبداع وتشجيع اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة.</li> <li>• تنظيم ورش العمل والاجتماعات الإبداعية لتبادل الأفكار وتوليد حلول جديدة.</li> <li>• وضع اليات تساعد في دعم البحث العلمي والنشر.</li> <li>• يجب تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم ومشاركة معرفتهم مع المجتمع الأكاديمي العالمي.</li> </ul>	تشجيع التفكير المبتكر بالجامعات
عمداء الكليات ورؤساء الاقسام ووكلاء الكليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات بين اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.</li> <li>• إنشاء منصات للتواصل والتعاون المستمر لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار والمعلومات.</li> <li>• توفير الدورات التدريبية تهدف إلى تعزيز الرشاقة التنظيمية وتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.</li> <li>• انشاء فرق بحثية متخصصة في الابتكار والإبداع لتنفيذ المشاريع والأفكار الجديدة.</li> </ul>	تعزيز التعاون والتواصل بين اعضاء هيئة التدريسة بالجامعة والجامعات الأخرى.
المسؤول عن التنفيذ	الاجراءات المتبعة للتنفيذ	التوصية
رؤساء الاقسام ووكلاء الكليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منح اعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حرية التفكير واتخاذ القرارات المستقلة.</li> <li>• تشجيع الابتكار من خلال توفير مساحة للعاملين بالجامعة لتجربة أفكارهم الخاصة والتعامل مع التحديات بطرق مبتكرة.</li> </ul>	تحفيز الاستقلالية والمرونة في العمل الاكاديمي

## تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل

المسؤول عن التنفيذ	الاجراءات المتبعة للتنفيذ	التوصية
ومديري ادارة الكليات		
رؤساء الجامعات ووزير البحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الموارد اللازمة والدعم المالي والتقني لتنفيذ الأفكار الإبداعية.</li> <li>• تخصيص ميزانية للبحث والتطوير وتوفير التكنولوجيا والأدوات اللازمة لتعزيز الإبداع</li> </ul>	توفير الموارد والدعم الازم للجامعات والبحث العلمي.
رؤساء الاقسام ومديري الادارات المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تقدير الإبداع والابتكار من خلال نظام تقييم عادل ومكافآت ملائمة.</li> <li>• تقديم المكافآت المادية وغير المادية لتشجيع العاملين بالجامعة على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز.</li> <li>• تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بناءً على مدى تحقيقهم للأهداف الإبداعية والابتكارية المحددة.</li> </ul>	التقييم العادل الداعم لبث روح الابداع والرشاقة في العمل داخل الجامعة.
رؤساء الاقسام الاكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ادراج مقترح بمجالس الاقسام الاكاديمية لإنشاء لجان متخصصة في تطوير استراتيجيات الرشاقة التنظيمية.</li> </ul>	انشاء لجان متخصصة في كل قسم لتطوير استراتيجيات الرشاقة التنظيمية.

المصدر من اعداد الباحثين

## قائمة المراجع

- Absi, Saeed, Mohammadi, Mahdi & Shaiepure (2013). The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production. *World Science Journal*, 3, 17-32
- Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 219:3181.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109..
- Aladwan, Z. (2017). The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan. Unpublished Master theses, Middle East University Amman, Jordan.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Al-bawaia, E., Alshurideh, M., Obeidat, B., Masa'deh, R. (2022). The impact of corporate culture and employee motivation on organization effectiveness in Jordanian banking sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(Special Issue 2), 1–18.
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.

- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288..
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263-280.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C. (2017). Psychological career resources, career adaptability and work engagement of generational cohorts in the media industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1- 12.
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74 (1) 125-136.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.

- Dzimidienė, A., & Bagdžiūnienė, D. (2022). Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje. *Psichologija*, 67, 70-88
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behaviour-mediating role of psychological empowerment International, *Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3)10-21.
- Fauzi, R. U. A. (2022). Analysis of the Effect of Knowledge, Skill and Attitude on Creative Thinking and Innovative Behavior (Study on Implementation of MBKM Management Department, Universities PGRI Medium) Analysis of the Effect of Knowledge, Skill and Attitude on Creative Think. *Journal of Marketing and Emerging Economics*, 1(8), 58-71.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations, *Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 1 (4), 66-90.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2016). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge
- Heckler, J., & Powell, A. (2016, May). IT and organizational agility: a review of major findings. In *The Eleventh Midwest Association for Information Systems Conference* (pp. 1-5).
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Khodabandeh, N., Mohammadi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study

- Case: Social Security Organization). *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 163-179.
- Luu, T. T. (2022). How customers matter to tourism employees' green creative behavior? *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-35.
- Munteanu, I., & Newcomer, K. (2020). Leading and learning through dynamic performance management in government. *Public Administration Review*, 80(2), 316-325.
- Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in reinforcing job engagement: A study on industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 9(2), 153-167.
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30-63.
- qais Jameel, O., & Mhaibes, H. A. (2022). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE AGILITY ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIORS-ANALYTICAL RESEARCH AT THE UNIVERSITY OF ANBAR. *World Bulletin of Management and Law*, 10 (1) 125-134.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Towards examining the link between workplace spirituality and workforce agility: Exploring higher educational institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(1), 31-49.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: a systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 289-308.
- Zhang, X. (2020). The Relationship of Coaching Leadership and Innovation Behavior: Dual Mediation Model for Individuals and Teams across Levels. *Open Journal of Leadership*, 9(1), 7083