

تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي - بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار<sup>١</sup>

**The Impact of Human Resource Agility in the Innovation Performance - Analytical Research for the opinions of a sample of faculty members at the University of Anbar**

أ.م.د. حسام علي محيبس

الباحث / عمر قيس جميل

[Ec.omarqais@uoanbar.edu.iq](mailto:Ec.omarqais@uoanbar.edu.iq)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٢/٢٠ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٤/١١ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٢٧

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180686>

### المستخلص

يهدف البحث الى اختبار تأثير رشاقة الموارد البشرية كمتغير تفسيري في الأداء الإبداعي كمتغير مستجيب، في جامعة الانبار، أُعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث، وشمل مجتمع البحث كافة أعضاء الهيئة التدريسية، وجمعت البيانات من (٢٧٦) مستجيباً يمثلون عينة البحث، والمتمثل بـ(العميد، معاون العميد، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة، تدريسي)، عينة عشوائية طبقية تناسبية في جميع تشكيلات جامعة الانبار، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (٦٠) فقرة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي المتعدد)، وقد أظهرت النتائج صحة الفرضيات بوجود تأثير لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، مما يدل على الدور الفاعل لرشاقة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الإبداعي في جامعة الانبار.

الكلمات المفتاحية : رشاقة الموارد البشرية، الأداء الإبداعي، جامعة الانبار.

### Abstract

The research aims to test the effect of human resource agility as an explanatory variable on creative performance as a responding variable. At the University of Anbar, the descriptive analytical approach was adopted in the completion of this research, and the research community included all faculty members, and data was collected from (276) respondents representing the research sample, represented by: (Dean, Associate Dean, Head of Department, Department Rapporteur, Division Officer, Unit Officer, Teaching), a stratified proportional random sample in all the formations of the University of Anbar, by adopting a questionnaire that included (60) items, through a set of appropriate statistical methods (arithmetic mean , standard deviation, coefficient of variation, relative importance, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression coefficient), and the results showed the validity of the hypotheses that there is an effect of human resource agility in creative performance, which indicates the active role of human resource agility in influencing creative performance at the University of Anbar .

**Keywords:** human resource agility, innovation performance, University of Anbar.

<sup>١</sup> \*بحث مستل من أطروحة دكتوراه.

## المقدمة

يتسم العصر الحالي بسمة الابداع الابتكار، اذ أدت التطورات المتسارعة الى افراز تغيرات في بيئة العمل لعل من أبرزها واهمها حدة المنافسة، وأصبحت الصفة الغالبة على بيئة عمل المنظمات العامة والخاصة تتسم بسرعة التغير، الامر الذي استدعى الى تعاظم دور مفهوم الرشاقة، اذ تصبح الرشاقة في ضل وجود بيئة تتسم بسرعة التغير عاملاً أساسياً في قدرة المنظمات على مواجهة تحديات البيئة التنافسية والارتقاء بمستوى أدائها، من خلال ما تملكه من موارد بشرية التي تعد مورداً استراتيجياً مهماً للإبداع والابتكار اللازمة لأساس التميز والتفوق بالشكل الذي يساعد المنظمات على تحقيق أدائها الابداعي. الامر الذي حتمَّ على المنظمات ان تتبنى نهج جديد في بناء وتطوير ودعم مجموعة من الخصائص لرشاقة الموارد البشرية لأنها تمثل الطريق الأفضل نحو تحريك واستثمار كافة مواردها المتاحة لديها، فالمنظمات التي تتطلع الى مستوى متميز من الأداء لا تقف ولا تكتفي عن حد الكفاءة بل يجب عليها ان تكون مبدعة، لهذا يزداد اهتمام المنظمات لفهم ودراسة العوامل المؤثرة في العنصر البشري لمعرفة اهم المؤشرات ذات الأثر المباشر وغير المباشر في سلوك الافراد وادائه وما هي الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأداء الإبداعي، لذا أصبح الإبداع امراً ضرورياً ولم يعد خياراً بالنسبة للمنظمات العامة وعلى مختلف المستويات سواء على مستوى الأفراد او جماعات العمل او الوحدات التنظيمية اهتمام كبير في المجال البحثي، وان الإبداع بالنسبة لأداء المنظمات يأتي عن طريق ابداع وتميز مواردها البشرية.

## المحور الأول : منهجية البحث

### ١- مشكلة البحث

توجه المنظمات العامة ومنها جامعة الانبار مزيداً من الجهد والتركيز نحو تحسين أدائها الإبداعي باعتمادها على رشاقة الموارد البشرية، اذ يعتمد الإبداع على الافراد من خلال تحفيز سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو العمل المتميز مما يتطلب تطوير لمهاراتهم وامكانياتهم لتحسين أدائهم الإبداعي، نظراً لما تحمله من مقومات النجاح تتمثل بقدرة الافراد على تحقيقها، ويرى (Bos-Nehles et al, ٢٠١٧) إذا أرادت المنظمات ان تتبنى الابداع في أدائها فلا بد من مواءمة سلوكيات الافراد مع أدائها الإبداعي، فأحد الخيارات المتاحة امام المنظمات لتصبح أكثر إبداعاً هو تشجيع ودعم افرادها على أن يكونوا مبدعين. وعلى هذا الأساس يتطلب من المنظمات ان تسعى لتوفير بيئة مناسبة لدعم الأداء الإبداعي للأفراد في المنظمات، فأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تعد مورداً حيويماً تتسند اليه مهام وظيفية متعددة فضلاً عن مهامه الأساسية في التدريس، وان ضعف الدعم وتوفير بيئة عمل تسهم في رفع مستوى أدائهم تعد من المشكلات التي تواجه الجامعات العراقية فضعف الدعم في الجوانب المالية والمعنوية، بالإضافة الى ضعف الدعم في الجوانب التطويرية للمهارات والقدرات الشخصية لتطوير الذات والتي الى جانب الاعتماد على الأنماط التقليدية في أساليب التدريس وتطوير المناهج الدراسية، وهذا ما لاحظناه في جائحة كورونا وكيف تحول التدريس الى تعليم عن بعد اذ واجه الكثير من التدريسين مشكلات كبيرة في كيفية إدارة المحاضرات عند بعد، فضلاً عن الممارسات التقليدية التي تقتل الابداع وتتسبب في شل الطاقات العقلية والابداعية، ومن اجل تشخيص واقع المشكلة الميدانية بشكل أكثر عمقاً والوقوف على مسبباتها وتحديد ملامحاً، لجأ الباحث الى الزيارات الميداني والجلوس مع بعض افراد عينة البحث من اجل التعرف على مستوى الاداء الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار فوجد ان هنالك مؤشر على ضعف الأداء الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وان أدائهم ليس بالمستوى المطلوب الذي يعكس مستوى طموح الجامعة. وهكذا تتضح ملامح المشكلة الميدانية، وقد تجسدت مشكلة البحث بتساؤل رئيس تمثلت (هل استطاعة جامعة

الانبار من استثمار رشاقة الموارد البشرية بتحسين أدائها الإبداعي). وبغية تفسير العلاقات المتوقعة بين متغيرات البحث وان تعمق الباحث في دراسة المتغيرات وإدراكه في أهميتها جعلته يحدد بعض ملامح لتساؤلات تنمي عن دوافعه الذاتية للباحث، فضلاً عن التمسك بهذه التوليفة من المتغيرات وخوض غمار البحث الحالي فيها، فقد وضع الباحث عدد من التساؤلات يسعى الى الإجابة عنها اذ تمثلت بالآتي:

١. ما مستوى الأداء الإبداعي في جامعة الأنبار ومدى تطبيقه فكراً وسلوكاً؟
  ٢. ما مستوى إدراك عينة البحث للأداء الإبداعي واي من ابعاده ذات أولوية أكثر من الاخرى في حياتهم التنظيمية؟
  ٣. هل تمتلك جامعة الأنبار رشاقة الموارد البشرية، وما هي أبرز ابعاد هذه الرشاقة اهتماماً وتنبياً وتطبيقاً؟
  ٤. ما مستوى تبني جامعة الأنبار لرشاقة الموارد البشرية بالشكل الذي يحسن الأداء الإبداعي؟
- ٢- أهمية البحث

استطاع الباحث من تحديد أهمية البحث من خلال محاوره الآتية:

#### ١- الأهمية النظرية:

- ١- تبرز أهمية البحث في إطار متغيراتها اذ تمثل موضوعات ادريّة حديثة في بيئة المنظمات العامة العراقية بشكل عام وجامعة الأنبار بشكل خاص.
- ٢- يقدم البحث اطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن تحليل رشاقة الموارد البشرية والاداء الإبداعي كون هذا الموضوع لم يسلم الضوء عليه بشكل وافي وكامل على مستوى دراسات مدرسة الادارة العراقية.
- ٣- المساهمة في معالجة الفجوة الأدبية لمتغيرات البحث الناتجة عن قلة البحوث التي ربطت بين متغيرات البحث وتأثير هذه المتغيرات على المنظمة المبحوثة، الامر الذي يعطي أهمية كبيرة للبحث لإيجاد التوافق والعلاقة بينهم.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

- ١- تتجلى الأهمية بحاجة المنظمات العراقية العاملة في القطاع العام وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية، بإدارة ابعاد رشاقة الموارد البشرية بكفاءة وتوافق وبما ينعكس على تحقيق أدائها بشكل ابداعي.
- ٢- توفر نتائج البحث رؤى جديدة تسهم في سد الفجوة في الأدبيات من خلال رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي في المجتمع الأكاديمي في جامعة الأنبار، وبما يكفل تحقيق النجاح والتفوق والنمو في ريادة التعليم وفي خدمة مجتمعهم.

#### ٣- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الأهداف في ضوء مشكلته التي تتعلق بجوهرها بكشف طبيعة العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي كهدف رئيسي وتنبثق منه الأهداف الأخرى الآتية:

- ١- تحديد اهم مكونات رشاقة الموارد البشرية وضمن اي مستوى تعد ضرورة للجامعة، والتوصل إلى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث (رشاقة الموارد البشرية، الاداء الإبداعي)، وبما ينسجم مع الواقع الميداني للجامعات العراقية.

٢- تشخيص واقع متغيرات البحث المتمثلة بـ(رشاقة الموارد البشرية، الأداء الإبداعي)، في جامعة البلقاء وأهميتها النسبية.

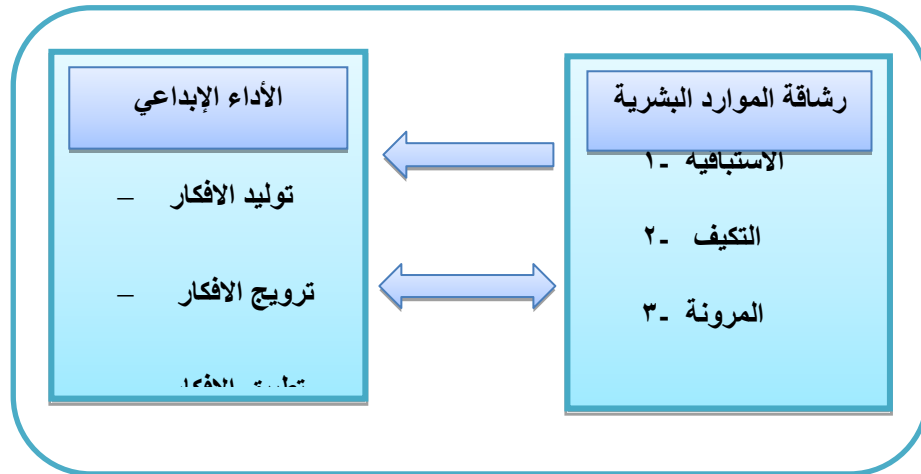
٣- تحديد مدى مساهمة رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي في جامعة البلقاء، فضلا عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.

٤- التعرف على طبيعة علاقة التأثير لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي في جامعة البلقاء.  
٤- المخطط الفرضي للبحث

أدت مراجعة الأدبيات الخاصة برشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي إلى تبلور مخطط افتراضي للبحث كما في الشكل (١)، والذي تم إعداده في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وقد قيس متغير رشاقة الموارد البشرية من خلال (١٨) فقرة مقسمة إلى ثلاث أبعاد وهي (الاستباقية، التكيف، المرونة)، اعتماداً على (Aladwan, ٢٠١٧). كما قيس متغير الأداء الإبداعي من خلال (١٨) فقرة قسمت إلى ثلاث أبعاد وهي (توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار). حسب (Janssen and Van Yperen, ٢٠٠٤). وقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسة على النحو التالي:

١- الفرضية الرئيسة الأولى (H١): توجد علاقة ارتباط معنوية بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية (H٢): هناك تأثير معنوي لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٥- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يعمل على جمع البيانات التي تتلاءم مع المخطط الفرضي الخاص بهذا البحث، ومن ثم تحليلها من أجل كشف العلاقات ما بين أبعادها لغرض تفسير نتائجها، واختبار الفرضيات التي يسعى إلى إثبات صحتها من أجل الإيفاء بمتطلبات البحث وتحقيق أهدافه.

٦- مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن التعليم في الجامعات الحكومة، اما عينة البحث، تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ إجمالي المجتمع البشري (٣١٠) فردًا يشغلون منصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم ومقرر قسم ومسؤول شعبة وتدرسي في جامعة الأنبار، وعند توزيع الاستبيان واستلامه تبين أن المسترد الصالح للاستبيان هو (٢٧٦) من المجتمع الكلي، وعليه تم اختبار النتائج.

#### ٧- أدوات البحث

أعتمد البحث على مجموعة من الطرائق كأدوات متناسقة في الحصول على البيانات والمعلومات بغية اختبار صحة الانموذج الفرضي للبحث والتحقق من فرضياته وتحقيق أهدافه اعتمد البحث في جمع المعلومات على الادوات الآتية:

١- الجانب النظري: أعتمد الباحث في انجاز الإطار النظري على ما متوافر من الطروحات العلمية المتمثلة بالكتب والدراسات العلمية الجامعية الحديثة في المكتبات العلمية والأبحاث العلمية في الدوريات والمجلات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، التي كان لها دور كبير في اكمال البحث.

٢- الجانب الميداني: تضمن الجانب العملي مجموعة من الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم غايات البحث وأهدافه وهي كالآتي:

١- الاستبانة: تعد الاستبانة من اكثر الأدوات استخداماً من قبل الباحثين، وهي أكثر الوسائل المستخدمة عند الحصول على البيانات والمعلومات انتشاراً في المجال البحثي للعلوم الإدارية والسلوكية والاجتماعية، اذ مثلت الاداة الرئيسة التي تم الاعتماد عليها في تجميع البيانات بما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، ولكونها تتلاءم مع المنهج المعتمد في جانبه الميداني، فضلاً عن قدرتها على تحقيق اهداف البحث، كما اعتمد مقياس (Likert) الخماسي الابعاد فيها، كما خضعت أداة البحث الى الصدق والثبات من خلال الصدق الظاهري والمحتوى، فقد تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الاختصاص لمعرفة والحكم على مدى صلاحيتها وقد تحقق هذا الشرط بنسبة (٨٠%)، كما وظف الباحث اختبار معامل الفا كرونبيخ، لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة ومتغيرات المقياس وكذلك المقياس ككل ومدى تعبيرها عن متغيرات البحث وقد تحقق هذا الشرط، اذ اظهر ان الاستبانة قد قاست الظاهرة المراد قياسها، وكان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للمقياس الإجمالي (٠.٩٥٨)، حيث تمتعت بتقييم عالٍ، كما اعتمد الباحث أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة لمعرفة مدى الثبات، فقد أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفية استبانة (٠.٧٩٠) قوة الترابط بينهما، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (٠.٨٨٣)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (٠.٨٧٧)، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث يتمتع بمستوى جيد من الاستقرار، وقد تضمنت استبانة الاستبيان من ثلاث اجزاء.

- الجزء الأول: تضمن استعراض العنوان والجهة التي تقوم بالبحث ومجموعة من التوضيحات في كيفية الإجابة على فقرات الاستبانة.

- الجزء الثاني: تضمن فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية لمجتمع البحث والتي تخص (النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل العلمي، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي) لغرض وصف المجتمع.

- الجزء الثالث: تضمن المتغيرات الرئيسة الثلاث للبحث (رشاقة الموارد البشرية، والأداء الابداعي) وابعادها الفرعية وفقراتها.

## ٨- أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث على عدد من الأساليب في جمع البيانات وتحليلها ومن أجل قياس واختبار متغيرات البحث وفرضياته، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمثلت بالبرامج جاهزة هي (SPSS ٧.٢٤)، لتحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومنها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، لأبعاد متغيرات البحث واختبار الفرضيات.

### المحور الثاني : الأطار النظري لمتغيرات البحث

#### أولاً: رشاقة الموارد البشرية

##### ١- مفهوم رشاقة الموارد البشرية:

نشأ التفكير الرشيق في مجال التصنيع حيث شهد العمل نقلة نوعية كبيرة وهي نقله من الإدارة التقليدية إلى عالم الرشاقة وفق فلسفة يجب أن تكون المنظمة الرشيقة قادرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق (Huang, ١٩٩٩، ٥٣). ثم بعد ذلك امتد تطبيق مفهوم الرشاقة في كافة الميادين الأخرى إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية، حتى أصبح من أهم المداخل المقترنة بتقديم السلع والخدمات، ويعد مفهوم رشاقة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علوم الإدارة مما أدى إلى زيادة الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وقد ظهرت تعريفات متعددة لهذا المفهوم نظراً لوجهات نظر الباحثين والمختصين، فقد عرفها (Gunasekaran, ١٩٩٩: ٨٨) على أنها قدرة الفرد على تعظيم قيمة المنظمة من خلال استغلال طاقاته ومهاراته باستمرار للاستجابة للفرص غير المتوقعة والمتغيرة للزبون. كما يمكن أن تعبر عن مدى قدرة الأفراد على الاستفادة من الفرص غير المتوقعة في السوق لتلبية احتياجات العملاء بشكل استباقي من خلال ما يمتلكونه من رؤية وقدرات للتعامل مع التغيرات نتيجة البيئة المضطربة. (Zhang and Sharifi, ٢٠٠٠: ٥٠٢). وبالتالي فهي تمثل قدرة الموارد البشرية على الاستجابة للتغيرات من خلال استخدام الأساليب المناسبة وفي الوقت المناسب (Howey, ٢٠١٦: ٤). ومع هذا السياق فقد حدد الباحث تعريفاً لرشاقة الموارد البشرية بأنها قدرة الموارد البشرية في جامعة الأنبار على تطوير كفاءتهم من خلال المعرفة والخبرة واستخدام المهارات للاستجابة السريعة ومواكبة التغييرات في إطار البيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية بشكل استباقي والعمل على التكيف والمرونة في سبيل استثمار الفرص وتحقيق الأهداف.

##### ٢- أهمية رشاقة الموارد البشرية:

يؤكد (Cappelli and Tavis) أن الموارد البشرية تسير بشكل رشيق، إذ يعكس هذا التأكيد الاهتمام المتزايد برشاقة الموارد البشرية والذي أصبح يمثل توجهاً عالمياً نحو تبني فلسفة الرشاقة في العديد من مجالات المنظمة (Heffernan and McMackin, ٢٠٢٠: ١). لقد نال رشاقة الموارد البشرية أهمية كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (Rastegari et al, ٢٠٢٠: ١٦٢). حيث تمكّن رشاقة للموارد البشرية المنظمات من التعامل مع التغيير المستمر وهي تسمح لهم بالازدهار في عالم يتزايد فيه التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (Qin and Nembhard, ٢٠١٠: ٣٢٥). وقد كشفت بعض الدراسات عن حجم أهمية رشاقة الموارد البشرية يوضحها (Kukunda-Onyait, ٢٠١٩: ١١).

- ١- يتمتع العمال المرنة بكفاءة عالية مما يجعلهم قادرين على إنجاز المزيد من المهام في وقت أقل.
- ٢- يقللون من الاستثمار في المخزون والتكلفة بالإضافة لأنهم يمثلون الزيادة في المرونة التنظيمية.
- ٣- يخلق الموظفون المرنون تأزراً من خلال التعاون مما يزيد من جودة إنجاز المهام.

وبالتالي فان أهمية الرشاقة تعكس قدرة ديناميكية حاسمة تؤثر على الإجراءات التنافسية للمنظمة وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات وعليه تصبح الرشاقة مهمة لأداء المنظمة (Nathan and Lacey، ٢٠١٩: ٨). ووفقاً لـ (Aladwan، ٢٠١٧: ٢٥) تعتبر رشاقة الموارد البشرية ذات أهمية في العمل من خلال قدرة الافراد في التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة وحل المشكلات بشكل إبداعي وامتلاك المرونة المهنية لتعلم مهام وإجراءات العمل من اجل التعامل مع ضغوط العمل مما يعكس قدرة الافراد الشخصية على التكيف.

### ٣- ابعاد رشاقة الموارد البشرية:

من أجل توضيح رؤيتهم لرشاقة الموارد البشرية، قدم الباحثون عدداً من الأبعاد التي تشرح كيفية تحقيق ذلك والتي

تعكس ابعاد رشاقة الموارد البشرية وهي كالآتي:

#### الاستباقية

تؤكد الأدبيات ان التغييرات في بيئة الأعمال قد تجبر المنظمات على تطبيق ممارسات استباقية لضمان بقائهم في ظل التعقيد البيئي المتزايد (Al-Omoush et al، ٢٠٢٠: ٢٨٠). وقد يتطلب ذلك مجموعة مهارات إضافية من الموارد البشرية وأساليب عمل تمكن الافراد من التفكير بشكل استباقي لفهم عمق الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Högfeldt and Lindwall، ٢٠١٨: ٨). لان الاستباقية تعكس مبادرة الافراد (Ripatti and Schildt، ٢٠١٦: ١٤). وان القدرة على التنبؤ بالمشاكل في العمل هو مؤشر استباقي (Dyer and Shafer، ٢٠٠٣: ١٢). وبالتالي فان سلوك الافراد الاستباقي يكون له تأثير إيجابي على البيئة المتغيرة اذ قد ينتج عن هذا السلوك عدة سلوكيات مثل الإبداع (Griffin and Hesketh، ٢٠٠٣: ٦٧). اذ تشير الاستباقية إلى المواقف التي يبدأ فيها الافراد بأنشطة لها تأثير إيجابي على التغييرات في بيئة العمل (Sherehiy، ٢٠٠٨: ٧). كما تشير الاستباقية إلى بدء الافراد لإجراءات حل المشكلات المتعلقة بالتغيير لتحسين وتعزيز العمل (Pitafi et al، ٢٠٢٠: ٣). وبالتالي ستعكس الاستباقية القدرة على الاستجابة بسرعة للتغييرات البيئية، وإن تحفيز السلوك الاستباقي يدل على مساهمة الرشاقة في تعزيز سرعة الأعمال (Al-Omoush et al، ٢٠٢٠: ٢٨٢).

#### التكيف

غالباً ما تعتمد القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل أساسي على خلق معرفة جديدة والتعلم بشكل مستمر لمواجهة الظروف البيئية الغامضة والمعقدة مما يتوجب تغيير في آليات عمل المنظمة (Al-Omoush et al، ٢٠٢٠: ٢٨٢). على هذا الأساس واجهت المنظمات العديد من التحديات والفرص ومع ذلك لازالت بيئة الأعمال تتغير بمعدل أسرع من أي وقت مضى، هذا يتطلب من المنظمات أن تتهج أسلوب تتكيف فيه باستمرار مع الظروف الجديدة (Munteanu et al، ٢٠٢٠: ١). وفقاً لـ (Alavi، ٢٠١٦: ١١٢)، تتطلب القدرة على التكيف من الافراد استخدام مهارات وخبرات ومعرفة مختلفة لخلق أفكار جديدة. واستناداً إلى (Sherehiy)، التكيف يعني تغيير وتحويل سلوكنا الذاتي للحصول على معرفة جديدة جيدة في البيئة وهذا يتطلب فرضية أدوار مختلفة لتنفيذها بكفاءات مختلفة مع المنظمات الأخرى المنافسة لنا (Sherehiy، ٢٠٠٨: ٩). كما تشير القدرة على التكيف إلى مهارات الافراد في التكيف مع التغييرات البيئية (Pitafi et al، ٢٠٢٠: ٣). وهذا ما أكد عليه (Sherehiy et al). على ان تكيف الموظف يشير على أنه سلوكيات الموظفين بقدرات ومهارات مختلفة تصبح جديدة في المنظمة (Sherehiy et al، ٢٠٠٧: ٤٥٢).

#### المرونة

أصبحت المرونة واحدة من القضايا المهمة في التفكير التنظيمي ولها تأثير كبير على أداء الشركات وأحد الجوانب المهمة لإدارة الموارد البشرية (Alibakhshi and Mahmoud، ٢٠١٦: ٣٥٠). وتمثل المرونة استعداد الافراد وتوجيه قدراتهم على التفكير بطرائق متعددة واستخدام أساليب مختلفة وكيفية تغيير أفكارهم نحو المواقف والمشكلات والعمل على معالجتها من خلال النظر إليها من زوايا متعددة تعكس جميع الاتجاهات (Patterson and West، ١٩٩٩: ٢٠٠٤). وبهذا تشير المرونة إلى المواقف الإيجابية تجاه التغييرات وقبول المواقف الجديدة غير المتوقعة ( Pitafi et al، ٢٠٢٠: ٣). إذ تساهم المرونة في تعزيز القدرة على التعلم وتمكن قدرة المنظمة على التكيف مع الاضطرابات البيئية (مراجح، ٢٠١٩: ١٣١). كما تظهر مرونة الموارد البشرية قدرات تنظيمية ذا قيمة للمنظمة لذلك يمكن أن تخلق المرونة فائدة تنافسية تحسن من الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من السمات المميزة للموظفين مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات (Alibakhshi and Mahmoud، ٢٠١٦: ٣٤٩). وان المرونة بالنسبة للموارد البشرية أصبحت خيار استراتيجي تنافسي في المنظمات (Sanchez، ٢٠٠٤: ٥٢٣). وبالتالي فان المرونة والقدرة على التكيف والاستباقية هي من سمات الرشاقة والاستدامة والقدرة التنافسية التي لا يمكن اكتسابها من قبل المنظمات إلا من خلال موظفيها (Munteanu et al، ٢٠٢٠: ١١).

ثانياً: الأداء الإبداعي

١- مفهوم الأداء الإبداعي:

كان الابداع على امتداد التاريخ هو النشاط الإنساني الضروري في حياة الانسان ومدى تفاعله مع البيئة المحيطة به فضلاً عن قرينه الانسان، وكانت ملكة الابداع عند الانسان منذ القدم تبحث عن الأسلوب الذي يعبر فيه ذلك الانسان عن ذاته وكيفية التواصل فيه مع الاخرين وعندما عرف الانسان اللغة والخط والرسم حاول إيجاد نفسه ومعرفة السبيل الذي يهتدي من خلاله الى الوجود عن طريق التفاعل مع الاخرين والبيئة، وبهذا أصبح الابداع ظاهرة رافقت هذا الانسان من بدء الخليقة (الذهبي، ٢٠٠١: ٤٠١). في القرن الثامن عشر الميلادي نظر الفيلسوف الفرنسي فولتير (Voltaire) إلى العملية الإبداعية كفرد يأخذ فكرتين ويجمعهما معاً لتشكيل شيء جديد ومثير (Al-Araimi، ٢٠١٢: ٥٠). والأداء الإبداعي كظاهرة سلوكية يتكون من مجموعة من السلوكيات المتميزة ذات الصلة بصفات توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار، لذا فان سلوك الأداء الإبداعي له ثلاثة عناصر أساسية وهي توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار، ويتطلب الابداع بطبيعته من الأفراد التفكير بطرق جديدة ومختلفة وتعلم اساليب جديدة والابتعاد عن الطريقة الاعتيادية في أسلوب التفكير (Kheng and Mahmood، ٢٠١٣: ١٨). اذاً فان الأداء الإبداعي يتمثل في قدرة الفرد على تقديمه حلاً فريداً ومميزة للمشاكل التي قد تواجهه اثناء العمل وتطبيق هذه الأفكار في أداء العمليات بشكل أفضل (صديق، ٢٠٢١: ١٣٣). فلأداء الابداعي هو إنشاء فكرة أو ممارسة أو أي شيء ينظر إليه على أنها جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الافراد أو وحدة تنظيمية معينة يتم تبنيها (Cohen، ١٩٩٩: ٤٨). كما عرف على أنه توليد الأفكار الجديدة والترويج لها وتنفيذها في العمل على مستوى الافراد أو مجموعة العمل أو المنظمة من أجل الاستفادة منها سواء كانت على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة (Janssen and Van Yperen، ٢٠٠٤: ٣٧٠). وقد عرف على انه هو قدرة الفرد على توليد الافكار المفيدة بشأن الأنشطة والاجراءات او العمليات لحل المشاكل في بيئة العمل (Zhou et al.، ٢٠٢١: ٢).

٢- خصائص وسمات الشخصية المبدعة



ان من خصائص الأداء الإبداعي انه ظاهرة إنسانية وهي لا تقتصر على اشخاص دون اخر الا ان الخصائص الإبداعية قد تختلف من فرد الى اخر نتيجة للظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد ويتعامل معها، لذا هنالك بعض الخصائص التي تميز الافراد المبدعين عن غيرهم لتصبح سمات للشخصية المبدعة (Kessel et al, ١٩٤٩:٢٠١٢). والفرد المبدع يتصف بصفات عديدة والتي قد تكون من أهمها انه يمتلك القدرة على رؤية الأشياء من منظور مختلف (سركيس، ٢٠١٨: ٣٥). لذا ركز الباحثين على خصائص الافراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع، ومن الخصائص الشخصية المرتبطة بالإبداع هو الميل الى كسر الروتين ومرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة كون الإبداع يرتكز على الحاجة إلى الإنجاز في مواجهة ظروف الغموض واستخدام المهارات (Beheshtifar and Zare, ٢٠١٣: ٢٤٤). لان الافراد المبدعين لديهم الدافع لحل المشكلات أثناء العمل فهم يشعر بأنهم مسؤولون عن ممارسة التأثير لذلك فإنهم يؤدون عملهم بشكل إبداعي كون الأداء الإبداعي يتطلب توليد أفكار جديدة ومفيدة والتوصل إلى حلول المناسبة (Decramer and Audenaert, ٢٠١٨: ٤, ويرى (رحيم، ٢٠١٨: ٨١) ان الاشخاص المبدعين لديهم المعرفة والكفاءة العالية في بيئة العمل داخل المنظمات حيث يبذل الشخص الجهد المتواصل من اجل الوصول الى حل المشكلات التي تواجهه اثناء عمله. وقد أشار عدد من الباحثين مثل (خيري، ٢٠١٢:٥٤-٥٤) و (السكرانه، ٢٠١١:٢٠٨) و (Jiménez, ٢٠١٦:٤٦). الى أن هنالك العديد من النقاط تتضمن خصائص الافراد المبدعين ومنها:

١. الثقة بالنفس لتحقيق أهدافه.
٢. لديه درجة من التأهيل والثقافة.
٣. يتمتع الافراد المبدعين بمستوى عال من الذكاء.
٤. توليد سريع للأفكار والتعبير عنها بطلاقة.
٥. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٦. يميل الافراد المبدعون الى المرونة بحثاً عن كمال الفكرة التي يريد التعبير عنها.

### ٣- ابعاد الأداء الإبداعي:

يمكن ان يقاس الأداء الإبداعي كمدخل او عملية او مخرجات، لقد ظهرت مقاييس كثيرة ومتعددة في فهم ودراسة الإبداع، لذا يمكن ان يقاس الإبداع من خلال عدة مؤشرات ومنها:

توليد الأفكار

يعد توليد الأفكار مرحلة مهمة أثناء التفاعل مع أشخاص آخرين لديهم فكرة مقترحة كنتاج للعملية مما تخلق الوعي حول فكرة الإبداع، بالمقابل هناك حاجة للتحفيز لأنه مهم للأفراد وضروري لهم ليكونوا أكثر نشاطاً في اقتراح الأفكار ومشاركتها، لذا يتمثل النشاط الأول في مرحلة توليد الفكرة خلق الوعي والدعم بين الافراد نحو الكيفية التي يحتاجون إليها لنجاح الإبداع (Boertien, ٢٠١٩:١٩). اذ يعد الموظف هو المصدر الوحيد للأفكار الجديدة في مكان العمل (Javed et al, ٢٠١٧:٣٣). لذلك نجد ان أصل الإبداع قائم على توليد واستغلال الأفكار الجديدة واستثمارها باتجاه الأداء (Kanter, ١٩٨٨:٩٥). يبدأ الإبداع الفردي بتوليد أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال من اعمال المنظمة وعادة ما تكون مشكلات العمل والتناقضات واتجاهات التغيير هي المحرصة على توليد أفكار جديدة (Janssen, ٢٠٠٠:٢٨٨). ولا يحدث الإبداع إلا إذا شارك الافراد بأنشطة تهدف إلى توليد الأفكار وتنفيذها (Bos-Nehles et al, ٢٠١٧:١٢٢٩). فأساس كل عملية إبداعية تنطلق من الأفكار والأفراد هم من يطورون الأفكار ويحملونها ويتفاعلون معها ويعملونها (Van de Ven, ١٩٨٦:٥٩٢). وبما ان المنظمات تسعى إلى تسخير أفكار

موظفيها فمن المنطقي أن عملية توليد الأفكار أصبحت مصدراً لميزة تنافسية متميزة وان توليد الفكرة وتطويرها يعد من اهم طرق ترسيخ الأداء الإبداعي (Anderson et al, ٢٠١٤:١٢٩٨).

ترويج الفكرة

يعد الاعتراف بالأفكار شرطاً مسبقاً وحيوياً للمشاركة في العمل الإبداعي ( Gupta and Singh, ١٣٧٨:٢٠١٤). وفي هذه المرحلة يسعى الفرد المبدع إلى رعاية الفكرة ويحاول بناء تحالف من المؤيدين لها ( Scott and Bruce, ١٩٩٤:٥٨٢). اذ يتطلب ترويج الفكرة من الافراد المبدعين الى بذل الجهود من اجل تسويق أفكارهم وحشد المؤيدين للفكرة وكسب تأييدهم وهذا يتم عن طريق الانخراط في الأنشطة الاجتماعية للعثور على هؤلاء الأصدقاء الداعمون للفكرة ومن جهة أخرى سيكسب بناء تحالف أخرى من هؤلاء المؤيدين الذين يوفران له الوقت والجهد اللازم لنشر أفكاره (Janssen, ٢٠٠٠:٢٨٨). ولان الابداع في جوهره يعد عملية اجتماعية يمكن توقع مقاومتها من قبل أفراد المنظمة الملتزمين بالأطر الثابتة للأفكار لذلك يحتاج الافراد المبدعين إلى كسب وتأييد الاخرين داعمين من اجل نجاح عمل الابداع بحيث يمكنهم تقديم الدعم الضروري لحماية الأفكار وتحقيقها من خلال سلوك ترويج الفكرة الذي يقنع الافراد الآخرين بأصالة أفكارهم وفائدتها مما يؤدي إلى الاعتراف بالأفكار على أنها إبداعية (Janssen, ٢٠٠٥:٥٧٣). وعليه فإن ترويج الأفكار تتطلب مهارات التواصل والتأثير الاجتماعي والشرعية، لذا يتطلب الترويج للفكرة وإدراكها سلوكيات ومهارات وخصائص مختلفة (Mascareño et al, ٢٠٢١:٢).

تطبيق الفكرة

تتعلق المهمة النهائية للإبداع بإدراك الفكرة من خلال اعداد النموذج الأولي للإبداع الذي يمكن تجربته وفي النهاية يتم تطبيقها ضمن العمل وغالباً ما يتم إكمال الأفكار الإبداعية من قبل الأفراد في حين أن إنجاز الأفكار الإبداعية تكون أكثر تعقيداً وتتطلب عادة العمل الجماعي (Janssen, ٢٠٠٠:٢٨٨). كما يستحسن ان يقوم الفرد المبدع بتقييم فائدة أفكاره ووضع الخطط الزمنية اللازمة لقيام الفرد بتحويل الأفكار المبدعة إلى تطبيقات مفيدة ( Mascareño et al., ٢٠٢١:٥). ومرحلة تطبيق الفكرة هي المرحلة الأخيرة من مسارات الابداع إذا تم منح الإذن بذلك من قبل الإدارة فسيتم تنفيذ الفكرة المبدعة وعلى هذا النحو فإن تحدثنا في نهاية مرحلة تنفيذ الفكرة فأنا نتحدث عن الابداع ( Boertien, ٢٠١٩:٢٥). لذا يجب تشجيع الافراد على تطوير أفكار يمكن تنفيذها من أجل حل المشكلات وتجسيد الفرص ونظراً لأن الأفراد ذوي المبادرات الشخصية هم أكثر مثابرة وتوجهاً نحو الهدف فهم يجب أن يكونوا أكثر ميلاً لوضع الأفكار موضع التنفيذ (Binnewies and Gromer, ٢٠١٢:١٠٢). وهذا يعني ان تنفيذ الفكرة يشير إلى عملية تحويل الأفكار الجديدة والمفيدة إلى منتجات أو خدمات أو طرق عمل جديدة مطورة (Baer, ٢٠١٢: ١١٠٢). وتعتبر مؤشراً رئيسياً للأداء الابداعي في المنظمات (Janssen, ٢٠٠٠:٢٨٨).

### المحور الثالث: نتائج البحث تحليل البيانات ومناقشتها

استعمل الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية وحجم تأثير كل فقرة من الفقرات، لتجري المقارنة بين الوسط المحسوب والوسط الفرضي في الجدول (١) الذي يمثل الفئات، للتعرف على التوفر والتبني والممارسة والاهتمام من قبل اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار بهذه الفقرة والبعد والمتغير الرئيس، وبحسب الاتي:

الجدول (١) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت الخماسي

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
-------------	------	-------	---------	----------------

١-١.٨٠	١.٨١-٢.٦٠	٢.٦١-٣.٤٠	٣.٤١-٤.٢٠	٤.٢١-٥
ضعيف جدا	ضعيف	معتدل	مرتفع	مرتفع جدا
المدى = اعلى فئة - أدنى فئة للمقياس (٤=١-٥) طول الفئة = المدى/ عدد التدرجات (٠.٨٠)				

المصدر: شراز، محمد بن صالح، (٢٠١٥)، التحليل الإحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

قيس المتغير المستقل رشاقة الموارد البشرية من خلال ابعاده الثلاث (الاستباقية، التكيف، المرونة) ومن خلال (١٨) فقرة وعبر إجابات (٢٧٦) مشاهدة في اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، اذ حصل المتغير المستقل رشاقة الموارد البشرية اجمالاً على وسط محسوب قدره (٤.٢٤) مرتفع المستوى جداً، ليشير الى امتلاك جامعة الانبار من وجهة نظر التدريسين القدرة على تطوير كفاءة الافراد (التدريسين) من خلال معرفة والخبرة والمهارات استجابة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، فحصلت رشاقة الموارد البشرية اجمالاً على انحراف معياري (٠.٣٧٥)، واهتمام نسبي (٨٤.٨) مرتفع جداً، وبمعامل اختلاف نسبي (٨.٨٤) يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توفر رشاقة الموارد البشرية وممارستها لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار وكما موضح بنتائج الجدول (٢)، اما على مستوى الابعاد الثلاثة فكانت بحسب معامل الاختلاف النسبي اذ يظهر الجدول (٢) مساهمة الممارسات التكيف بشكل مرتفع في تعزيز رشاقة الموارد البشرية، بحصولها على معامل اختلافه (٩.٢٦٪) وتوفره بوسط حسابي (٤.٣٣)، بينما كان لجوء اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار الى الاستباقية، والمرونة بشكل ثانوي في تحسين رشاقة الموارد البشرية وهذا ما انعكس على توفرها بوسط حسابي (٤.٣٤) مرتفع جداً لبعده الاستباقية، وبمعامل اختلاف (٩.٦٧٪) فيما جاء بعد المرونة بالمرتبة الثالثة اذ حصل على معامل اختلافه (١٢.٣٦٪) وتوفره بوسط حسابي (٤.٠٦).

كما قيس المتغير المعتمد للبحث الاداء الابداعي من خلال ثلاث ابعاد (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة) وعبر (١٨) فقرة وعبر إجابات (٢٧٦) مشاهدة لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار العراقية، اذ حاز على وسط محسوب قدره (٤.١٦) مرتفع المستوى، ليشير لقدرتهم على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة لمهامهم التعليمية الاكاديمية في الجامعة وتكون مفيدة في تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية والتنظيمية، وبما يدفع الاخرين لتبنيها حول جميع ما يتعلق بإجراءات انجاز مهام العمل وبما يضيفي نمط تميز فاعل على مستوى أدائهم الوظيفي وينعكس اجمالاً على أداء الجامعة، وحصل على انحراف معياري (٠.٤٤٤)، واهتمام نسبي (٨٣.٢٪) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (١٠.٦٧٪) يشير الى الاتفاق والتقارب على توفره وممارسته بالشكل الذي ادركته العينة عند اجابته عليه، وكما موضح بنتائج الجدول (٢)، اما على مستوى الابعاد الثلاثة فكانت بحسب معامل الاختلاف النسبي اذ يظهر الجدول (٢) مساهمة ترويج الفكرة بشكل مرتفع في تحسين الأداء الابداعي، بحصولها على معامل اختلافه (١١.٣٢٪) وتوفره بوسط حسابي (٤.٢٥)، بينما كان لجوء اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار الى توليد الفكرة وتطبيقها بالمرتبة الثانية والثالثة، لتساهم في تحسين الأداء الابداعي وهذا ما انعكس على توفرها بوسط حسابي (٤.٢٥) مرتفع جداً لبعده توليد الفكرة، وبمعامل اختلاف (١١.٧٨٪) فيما جاء بعد تطبيق الفكرة بالمرتبة الثالثة اذ حصل على معامل اختلافه (١٣.٠٤٪) وتوفره بوسط حسابي (٤.١٠).

الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	٨٤.٨	٨.٨٤	٠.٣٧٥	٤.٢٤	رشاقة الموارد البشرية
٢	٨٦.٨	٩.٦٧	٠.٤٢٠	٤.٣٤	الاستباقية
١	٨٦.٦	٩.٢٦	٠.٤٠١	٤.٣٣	التكيف
٣	٨١.٢	١٢.٣٦	٠.٥٠٢	٤.٠٦	المرونة
الثاني	٨٣.٢	١٠.٦٧	٠.٤٤٤	٤.١٦	الاداء الابداعي
٢	٨٥	١١.٧٨	٠.٥٠١	٤.٢٥	توليد الفكرة
١	٨٢.٨	١١.٣٢	٠.٤٦٩	٤.١٤	ترويج الفكرة
٣	٨٢	١٣.٠٤	٠.٥٣٥	٤.١٠	تطبيق الفكرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.٢٤).

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث ومناقشتها

اختبار الفرضية (H١): يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل الارتباط بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، بلغ معامل الارتباط بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي (٠.٦٣٤\*\*) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) أي قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي). وتشير هذه النتيجة إلى أن جامعة البلقاء اذ اهتمت بمتغير رشاقة الموارد البشرية من حيث اهتمامها بالاستباقية والقدرة على التكيف والمرونة، معنى ذلك سيكون هنالك انعكاس بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإبداعي. وكما هو مبين في الجدول رقم (٣) هناك علاقة ارتباط بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية مع الأداء الإبداعي مما يدل على ترابط المتغيرات.

الجدول (٣) مصفوفة ارتباط متغيرات وابعاد البحث

المتغير المعتمد	ابعاد متغير رشاقة الموارد البشرية	قيم الارتباط ومستوى الدلالة	قوة العلاقة
الأداء الإبداعي	الاستباقية	٠.٥٢٠**	قوي
	التكيف	٠.٤٦٥**	متوسط
	المرونة	٠.٦١٦**	قوي
	رشاقة الموارد البشرية	٠.٦٣٤**	قوي
<b>**Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).</b>			
حجم العينة = ٢٧٦			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٤).

اختبار الفرضية: (H٢) يوضح الجدول رقم (٤) أثر رشاقة الموارد البشرية وأبعادها في الأداء الإبداعي، اذ سجلت قيمة (F) المحسوبة بين رشاقة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في متغير الاداء الابداعي، للأنموذج (٦٤.٨٧٧) عند

مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (٣.٨٤١) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لتشير الى معنوية النموذج، مما يدل على ان ابعاد رشاقة الموارد البشرية مجتمعة لها تأثير فاعل في متغير الأداء الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، بمعنى عندما يكون ابعاد رشاقة الموارد البشرية مجتمعة معاً فإنها ستؤدي الى تحقيق الأداء الإبداعي، أي عندما تفعل ابعاد الرشاقة بصورة اجمالية وبمستوى اهتمام واحد سينعكس ذلك بصورة إيجابية ويكون لها دور فاعل الى الوصول لمستويات مطلوبة في تحقيق الأداء الإبداعي في جامعة الانبار. يتضح ذلك من خلال وجود قيمة معامل تحديد البالغة (٠.٤١١) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وبمعامل تحديد مصحح (٠.٤١٧)، استطاعت ابعاد رشاقة الموارد البشرية مجتمعة (الاستباقية، التكيف، المرونة) من تفسير ما نسبته (٤١.٧%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الإبداعي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٥٨.٣%)، عائدة لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج المختبر للبحث، وقد سجلت قيمة الثبات ( $\alpha$ ) في المعادلة (١.٢٠٤)، أي بمعنى عندما يكون متغير رشاقة الموارد البشرية مساوياً للصفر فان الأداء الإبداعي لن يقل عن هذه القيمة. كما أظهر الجدول رقم (٣) وجود تأثير إيجابي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، حيث يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )، عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، أي بدرجة ثقة (٩٥%)، وبقيمة (T) المحسوبة، وهي أكبر من قيمة المجدولة (١.٩٦)، عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥). وهذا يعني أن جميع أبعاد رشاقة الموارد البشرية لها تأثير في الأداء الإبداعي في جامعة الانبار.

الجدول (٤) تأثير رشاقة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الاداء الإبداعي (n=٢٧٦)

الاداء الإبداعي							ابعاد متغير رشاقة الموارد البشرية
F	T	Sig	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\alpha$	
٦٤.٨٧٧ ٠.٠٠٠	٣.٠٤١	٠.٠٠٣	٠.٤١٧	٠.٤١١	٠.١٩٩	١.٢٠٤	الاستباقية
	١.٨٨٧	٠.٠٥٠			٠.١٢٤		التكيف
	٦.٨٤٠	٠.٠٠٠			٠.٣٨٣		المرونة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.٢٤)

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- ١- ثبت حصول أداة البحث (الاستبانة) على صدق وثبات مرتفع في جميع فقراتها وابعادها، وعلى مستواها العام، قد حققت شروط الصدق الواجب توفره في كل استبانة، وبهذا قد حققت شروط الثبات.
- ٢- تظهر النتائج ان أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار وجود اهتمام حقيقي بالتكيف ليكون ذلك داعم في تعزيز رشاقتهم، من خلال تقبل واحترام الرأي الاخر والاستفادة منه في تصويب العمل نتيجة الأخطاء التي قد تعترى ظروف العمل الوظيفي والأكاديمي، فضلاً عن اظهار التزام سلوكي جيد يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل بالشكل الذي يعكس قيم ثقافية ناضجة في التعامل مع الزملاء الاخرين.
- ٣- اظهرت النتائج ان أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار تتمتع بالاستباقية ليكون ذلك قابل لتحسين رشاقتهم، من خلال البحث المستمر عن الفرص والتنبؤ بالمشكلات قدر الإمكان محاولة منهم في مواجهة ومعالجة الصعوبات التي تواجههم في عملي ويتمكنوا من حلها قبل ان تتفاقم وتصبح مشكلات كبيرة.

- ٤- أظهرت افراد عينة البحث اهتمام بالمرونة في تشجيع البحث عن الأساليب المتنوعة والمختلفة التي تمكنهم من تأدية عملهم الأكاديمي مما يدل على قدرتهم على الانسجام في مواجهة الظروف وانماط التغيير المفاجئة في بيئة العمل الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- ٥- أدركت افراد عينة البحث في جامعة الانبار أهمية الأداء الإبداعي، إذ أبدت اهتماماً مستواه جيد في هذا المجال، مما يدل على تركيزهم على الأداء الإبداعي كسمة للتميز في الأداء، مع إبقاء اهتمام ملحوظ لترويج الأفكار في المقام الأول، ثم تتبعته الابعاد توليد الأفكار وتطبيق الأفكار على الترتيب.
- ٦- امتلاك افراد عينة البحث في جامعة الانبار أساليب متنوعة للإقناع في طرح أفكارهم ذات العلاقة بمجال اختصاصها، فضلا عن سعيهم في جعل زملائهم الاخرين متحمسين لأفكارهم الإبداعية، مع توافر الدعم القليل من قبل الاخرين، مما يؤشر على قدرة افراد العينة طبيعة الاعمال الملقاة على عاتق افرادها في تعزيز أدائها الإبداعي.
- ٧- يولي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، مستوى من الاهتمام الجيد في تطبيق الأفكار لتمتع افراد العينة بالمهارات والقابليات المطلوبة في قدرتهم على جعل الأفكار منهجية وجعلها قابلة للتطبيق كعنصر من عناصر الأداء الإبداعي.
- ٨- أظهرت رشاقة الموارد البشرية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار ترتبط مع المتغير المعتمد الأداء الإبداعي وابعاده علاقات إيجابية طردية تراوحت من المتوسطة الى القوية.
- ٩- استطاعة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، توظيف رشاقة الموارد البشرية في التأثير بأدائها الإبداعي بشكل مباشر.

## ثانياً: التوصيات

- ١- الاهتمام بمفهوم رشاقة الموارد البشرية من قبل جامعة الانبار، وهذا يتحقق من الإجراءات التالية:
- استقطاب الافراد الذين يقدمون المبادرات كأسلوب عمل.
  - يتمتعون بمهارات عالية في التعلم.
  - يمتلكون المرونة والقدرة العالية على تحمل الضغوط في بيئة عمل تنافسية.
- ٢- تعزيز ابعاد رشاقة الموارد البشرية لتحسين القدرة على تقديم الاقتراحات وإدارة الوقت بما يسهم في استثمار الفرص والتغلب على الصعوبات بشكل فاعل، وبما ينسجم مع النهج الاستباقي في العمل.
- ٣- العمل على توظيف الابعاد التي أظهرت اهتماماً كبيراً جداً من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار واستثمارها بشكل صحيح والتي تمثلت بـ(الاستباقية) لأبعاد المتغير التفسيري وكذلك (توليد الأفكار) من ابعاد المتغير المستجيب.

- ٤- استحداث وحدة لإدارة وقيادة أنشطة المبادرات النوعية على المستوى الفردي او الجماعي يتم من خلالها تقديم المبادرات والمقترحات لتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة للمساهمة في تطوير الأساليب والإجراءات والخدمات التي تقدمها جامعة الانبار.
- ٥- تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسات رشاقة الموارد البشرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار تركز على إجراءات مثل.
- مكافأة مبادرات العمل المتميزة.
  - ربط الأداء الاستباقي بالترقية العلمية او الوظيفية كأسلوب لتشجيع التفكير الاستباقي.
  - تمويل البحوث العلمية.
- ٦- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار على السلوك الإبداعي والعمل على استثمار القدرات الفكرية والذهنية وبما يتلاءم مع التوجهات المعاصرة لرفع مستوى أدائهم الإبداعي وربط ذلك بنظام حوافز يسهم في تشجيعهم على الابداع.
- ٧- تبني الأفكار الاصلية ذات النتائج الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار بالارتكاز على:
- قيمتها في تطوير أداء العمل والارتقاء به.
  - دعم براءات الاختراع.
  - تكريم الافراد أصحاب الأداء الإبداعي.
- ٨- العمل على تطوير القدرات الإبداعية واستكشافها لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل متواصل من قبل إدارة جامعة الانبار ويتحقق ذلك من خلال
- برامج تدريبية هدفها تنمية الكفايات والمهارات الفكرية.
  - تشجيع الملاكات التدريسية المبدعة.
- ٩- ضرورة ان تستثمر جامعة الانبار المهارات والقدرات الفكرية والإمكانات العلمية التي تتمتع بها أعضاء الهيئة التدريسية واستغلال الأفكار الإبداعية الاصلية التي تطرح من قبلهم حيث هذا يتحقق من خلال.
- الابتعاد عن كل أشكال التفكير النمطي.

- المشاركة الفاعلة في إيجاد ووضع الحلول للمشكلات التي تعترض عمل التدريسي.
- اتاحة الفرصة للمشاركة بشكل أكبر في انجاز المهام.
- ١٠- ضرورة أن يُنظر إلى التميز وتقديم الأفكار الإبداعية والاقتراحات على أنها استثمارات وليست أعباء على ميزانية الجامعة، ويجب توفير الأدوات والوسائل المناسبة حتى يمكن ضمان التبني الناجح لها.

## المصادر

- ١- خيري، أسامة محمد (٢٠١٢). إدارة الابداع والابتكارات ، ط١ ، دار الراهية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٢- الذهبي ، جاسم محمد (٢٠٠١). التطوير الإداري مداخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات ، ط١ ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.
- ٣- رحيم، محمد محي (٢٠١٨). العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي - بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٤- شرارز، محمد بن صالح، (٢٠١٥)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- ٥- صديق ، سهير شاکر (٢٠٢١). تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لتربية الرصافة في محافظة بغداد ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد (٢) ، العدد (١).



- ٦- مرجاح، زهراء غانم (٢٠١٩) انعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي - دراسة استطلاعية تحليلية في بعض شركات وزارة الإسكان والبلديات، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- Aladwan, Zain Sami (٢٠١٧), "The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan, Published masters thesis , Middle East University, Amman, Jordan.
- ٨- Al-Araimi, M. F. (٢٠١٢). The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers, Doctoral dissertation, University of Manchester.
- ٩- Alavi, S. (٢٠١٦), "The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility in Iranian SMEs", International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, ٨(١), ١١١-١٢٧.
- ١٠- Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (٢٠١٦). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. International Journal of Medical Research & Health Sciences, ٥(١٢), ٣٤٩-٣٥٥.
- ١١- Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (٢٠٢٠). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-١٩ crisis. Journal of Innovation & Knowledge, ٥(٤), ٢٧٩-٢٨٨.
- ١٢- Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (٢٠٢٠). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-١٩ crisis. Journal of Innovation & Knowledge, ٥(٤), ٢٧٩-٢٨٨.
- ١٣- Audenaert, M., & Decramer, A. (٢٠١٨). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. Journal of Management and Organization, ٢٤(١), ٤-١٨.
- ١٤- Baer, M. (٢٠١٢). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. Academy of Management Journal, ٥٥(٥), ١١٠٢-١١١٩.
- ١٥- Beheshtifar, M., & Zare, E. (٢٠١٣). Employee creativity: A compulsory factor in organizations. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, ٥(٢), ٢٤٢-٢٤٧.
- ١٦- Binnewies, C., & Gromer, M. (٢٠١٢). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. Psicothema, ٢٤(١), ١٠٠-١٠٥.
- ١٧- Boertien, J. K. (٢٠١٩). Improving innovation performance through employee-driven innovation routes (Master's thesis, University of Twente).
- ١٨- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (٢٠١٧). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. Personnel review, ٤٦(٧), ١٢٢٨-١٢٥٣.
- ١٩- Bushey, Nathan, (٢٠١٩). "Enhancing Organizational Agility Within the Human Resources Function", Master Thesis, Pepperdine University, Graziadio Business School, Published by ProQuest LLC.
- ٢٠- Cohen, B. J. (١٩٩٩). Fostering innovation in a large human services bureaucracy. Administration in Social Work, ٢٣(٢), ٤٧-٥٩.
- ٢١- Dyer, L., & Shafer, R. A (٢٠٠٣). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people (CAHRS Working Paper). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, ١-٣٩.

- ٢٢- Griffin, B., & Hesketh, B. (٢٠٠٣). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment, *Australian Journal of Psychology*, ٥٥(٢), ٦٥-٧٣.
- ٢٣- Högfeldt, M., & Lindwall, L. (٢٠١٨). Human resources' role in an agile transformation, Published Master's thesis, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology.
- ٢٤- Howey, J. E. F. F. (٢٠١٦). Practicing agility in human resources. Experience Reports Presented at Agile, ١-٧.
- ٢٥- Huang, C.C. (١٩٩٩). An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decision Support Systems*, ٢٥(١), ٥٣-٧٠.
- ٢٦- Janssen, O. (٢٠٠٠). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, ٧٣(٣), ٢٨٧-٣٠٢.
- ٢٧- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (٢٠٠٤). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, ٤٧(٣), ٣٦٨-٣٨٤.
- ٢٨- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (٢٠١٧). Flexible human resource management and firm innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of human resource management*, ٢٠(١), ٣١-٤١.
- ٢٩- Jiménez, Gómez M. (٢٠١٦). Employee Creativity and Culture. Evidence from an examination of culture's influence on perceived employee's creativity in Spanish organizations, Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull.
- ٣٠- Kanter, R. M. (١٩٨٨). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, ١٠, ٩٣-١٣١.
- ٣١- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (٢٠١٢). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, ٢١(٢), ١٤٧-١٥٧.
- ٣٢- Kheng , Yeon and Mohmood , Rosli , (٢٠١٣) . The Relationship between pro – innovation organizational Climate , Leader – Member Exchange and innovation work Behavior , *Journal of Business Management Dynamics* , ٢ (٨), ١٥-٣٠.
- ٣٣- Kukunda-Onyait, N. (٢٠١٩). Achieving workforce agility in dynamic environments, Published Master's thesis, School of Management, University of Vaasa.
- ٣٤- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (٢٠٢١). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ١-١١.
- ٣٥- McMackin, J., & Heffernan, M. (٢٠٢٠). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?. *Human Resource Management Review*, ١٠٠٧٩١.
- ٣٦- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (٢٠٢٠). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, ١٢(٩), ٣٥٤٥.
- ٣٧- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (٢٠٠٤). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, ٧٧(٢), ١٩٣-٢١٦.
- ٣٨- Qin, R., & Nembhard, D. A. (٢٠١٠). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, ١٢٥(٢), ٣٢٤-٣٣٤.
- ٣٩- Rastegari, H., Hosseini, S. H., & Ghayoor, H. (٢٠٢٠). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the

- country with emphasis on human resource agility. *International Journal of Logistics Systems and Management*, ٣٦(١), ١٢٤-١٣٧.
- ٤٠- Ripatti, Julia (٢٠١٦), "Towards Agile Workforce –Case Study Research in Three Companies", Published master's thesis, School of Business, Aalto University.
- ٤١- Sameer, Y. M. (٢٠١٨). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, ٣٢(٢), ٧٥-١٠١.
- ٤٢- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (٢٠٠٧). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, ٣٧(٥), ٤٤٥-٤٦٠.
- ٤٣- Van de Ven, A. H. (١٩٨٦). Central problems in the management of innovation. *Management science*, ٣٢(٥), ٥٩٠-٦٠٧.
- ٤٤- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (١٩٩٩). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, ٦٢(١-٢), ٣٣-٤٣.
- ٤٥- Zhang, Z., & Sharifi, H. (٢٠٠٠). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *international Journal of operations & Production management*. ٢٠(٤), ٤٩٦-٥١٢.
- ٤٦- Zhou, W., Su, D., Yang, J., Tao, D., & Sohn, D. (٢٠٢١). When do strategic orientations matter to innovation performance of green-tech ventures? The moderating effects of network positions. *Journal of Cleaner Production*, ٢٧٩, ١-٩.