

الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين

(دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)

The Organizational Agility : A Strategic Approach into the Promoting process of Job Engagement for Employee's

المدرس الدكتور علي رزاق جواد العابدي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

Abstract

Purpose / Objective - The purpose of this research is to identify the types of organizational agility (sensing agility, and decision-making agility, acting agility) in organizations working in the industrial sector as a sample search, and in light of a changing work environment and dynamic necessary to the existence of agile organizations (agility) have a role in the process promoting of job engagement to workers through dimensions (cognitive engagement, emotional engagement, physical engagement) and thus determine the impact of organizational agility in the promoting process of job engagement for workers in the sample companies.

Design / methodology / approach - Data were collected from the study (100) employees (5) companies under the Ministry of Industry and Minerals, has been relying on international scales for measuring organizational agility and through the questionnaire for data collection and analysis.

Findings- Find reach an agreement that the study sample organizational agility and directly affected by the dimensions of the job engagement, and promote the process of employee's engagement in the research sample companies.

Research limitations/implications - it is hoped that this research contributes to stimulate scientific research, especially in terms of test content model, and sequencing, as well as study the research variables and the factors influencing them.

Practical implications - The main effects revolve around the idea that intense competition in the markets of the current must be directed toward business organizations, organizational agility in order to be able to compete, and this trend will exercise an important role in the promoting process of job engagement.

Originality / value - Most of the literature on this subject focuses on specific concepts are not explained, and did not address the dimensions. Find and expand the concepts presented in the study because it includes the dimensions of organizational agility and concepts as well as the dimensions of the job engagement, and factors affecting the process of job engagement.

Keywords - Organizational Agility - Agile Organization - Job Engagement- Job Involvement.

المستخلص

الغرض/ الهدف- إنَّ الغرض من هذا البحث هو التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دوراً في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث.

التصميم/ المنهجية/ المدخل- تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.

النتائج - توصل البحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث.

قيود وتطبيقات البحث - من المؤمل أن يساهم هذا البحث في تحفيز البحث العلمي، لاسيما من حيث اختبار محتوى النموذج، وتسلسله، وكذلك دراسة متغيرات البحث والعوامل المؤثرة فيها.

الآثار العملية - إن الآثار الرئيسية تدور حول الفكرة القائلة بأنه في أسواق المنافسة الشديدة الحالية يجب أن تتوجه منظمات الأعمال نحو الرشاقة التنظيمية لكي تكون قادرة على المنافسة، وسوف يمارس هذا التوجه دوراً مهماً في تعزيز عملية الاستغراق الوظيفي.

الأصالة/ القيمة - معظم ما كتب حول هذا الموضوع محدد يركز على مفاهيم ليست بالتفصيلية، ولم تنتظر إلى الأبعاد. والبحث المقدم يوسع المفاهيم الموجودة في الدراسة لأنه يشمل على أبعاد الرشاقة التنظيمية ومفاهيمها وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاده، والعوامل المؤثرة في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي.

الكلمات الدالة- الرشاقة التنظيمية- المنظمة الرشيقة- الاستغراق الوظيفي- الاحتواء الوظيفي.

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

عادةً ما يجري تسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال بعدين، فكري وميداني، وكالاتي:-

١. البعد الفكري للمشكلة

فالبعد الفكري هو بعد فلسفي، يركز أهمية الرشاقة التنظيمية في المنظمة من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات العالية وإعادة الهيكلة والعمليات التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة (Sherehiy, 2008)، وبسبب محدودية قدرات العقل البشري على ملاحظة التغيرات المهمة التي تحدث في البيئة، والكيفية التي تتفاعل بها قراراتهم مع التطورات التي تجري في البيئة، وبفعل الترابط والتداخل، أصبحت بيئة الأعمال الحالية لأية منظمة في العالم تتسم بالتعقيد والدينامية المرتفعة (Zain et., al., 2005)، وأصبح من الضروري حاجة المنظمة إلى رأس مال بشري خفيف الحركة يتمتع برشاقة في الاستشعار واتخاذ القرار ورشاقة تطبيق العمل والذي يجعلهم يستغرقون في العمل ويكرسون كل جهودهم وشعورهم وإدراكهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Warr and Inceoglu, 2012; Markos and Sridevi, 2010).

٢. البعد الميداني للمشكلة

في ضوء التغيرات والتعقيد البيئي، يمثل القطاع الصناعي في العراق مصدر مهم من مصادر التنمية، لما ما يقدمه من منتجات وخدمات تلبي احتياجات المواطن والمجتمع، لذلك تحتاج الشركات الصناعية عينة البحث إلى إعادة ترتيب عملياتها وهيكلها ورأس مالها البشري للتكيف مع تلك التغيرات. وعليه، سيتعامل البحث مع مشكلة ضعف قدرات العاملين في التعامل مع البيئة والقدرة على الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة، فضلاً عن عدم إدراكهم لأهمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في بيئة العمل.

وفي ضوء البعدين الفكري والميداني أعلاه تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية التي تساعد في حل المشكلة:-

١. ما هي المنهجية المفاهيمية للرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي؟
٢. ما هي العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في الشركات عين البحث؟
٣. كيف تؤثر الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية في تفسير ظاهرة الاستغراق الوظيفي؟

ثالثاً: أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث بالآتي:-

١. تمكين الشركات عينة البحث في إدارة التأكد واللاتأكد من خلال تبني فلسفة خفة الحركة (الرشاقة التنظيمية) والاعتماد على عناصرها التي تمكّنها من البقاء والاستمرار في عالم الأعمال.
٢. أهمية موضوع الاستغراق الوظيفي من خلال جعل الأفراد العاملين في الشركات عينة البحث يكرسون جهودهم وإدراكهم المعرفي والشعوري تجاه تحقيق أهدافها.
٣. نظراً لأهمية القطاع الصناعي في العراق بمختلف نشاطاته وتقديم المنتجات والخدمات بسرعة ودون تأخير دعت الحاجة القيام بممارسات تطبيقية باتجاه تفعيل متغيرات البحث، للاستفادة في تحقيق النتائج المرجوة.
٤. أهمية موضوعي الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، عبر التراكم المعرفي الذي يتناوله البحث الحالي.
٥. التصدي لمشكلة تواجه اغلب الشركات عينة البحث التي تتمثل بالتعقيد المرتفع للبيئة وسرعة التغير والذي ستنعكس في استغراق العاملين في الوظيفة، ولهذا فنتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في قطاعات ومنظمات أعمال مختلفة.

ثالثاً: أهداف البحث

تتحدد الأهداف بما يأتي:-

١. تحقيق حالة من التكامل بين الفكر الإستراتيجي وفكر إدارة الموارد البشرية عبر توظيف عناصر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين.
٢. اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية ضمن فلسفة المنظمة باتجاه تقليل حالة اللاتأكد، وإنضاج الوعي بالبيئة الخارجية التي ستنعكس في تفعيل قدرة الأفراد في التعامل مع الفرص الخارجية.
٣. تعميق الوعي في شركات القطاع الصناعي بطبيعة العناصر التي تحقق الرشاقة التنظيمية (خفة الحركة)، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض.
٤. معرفة إدراك أفراد عينة البحث لمستوى الاستغراق الوظيفي والذي يعزز من قدرتهم والانغماس في العمل.
٥. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين عناصر الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تنشيطها عبر متغيرات النموذج.

رابعاً: فرضيات البحث

- ١- أ- ترتبط الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو الاستشعار ايجابياً بالاستغراق المعرفي، ب- وسلبياً بالاستغراق الجسدي.
- ٢- أ- ترتبط الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو اتخاذ القرار ايجابياً بالاستغراق الشعوري، ب- وسلبياً بالاستغراق المعرفي.
- ٣- أ- ترتبط الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو الممارسة والتطبيق ايجابياً بالاستغراق الجسدي، ب- وسلبياً بالاستغراق الشعوري.
- ٤- أ- تؤثر قوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو الاستشعار ايجابياً بالاستغراق المعرفي، ب- وسلبياً بالاستغراق الجسدي.
- ٥- أ- تؤثر قوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو اتخاذ القرار ايجابياً بالاستغراق الشعوري، ب- وسلبياً بالاستغراق المعرفي.
- ٦- أ- تؤثر قوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية المتجهة نحو الممارسة والتطبيق ايجابياً بالاستغراق الجسدي، ب- وسلبياً بالاستغراق الشعوري.

خامساً: مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) / مخطط البحث الفرضي

سادساً: متغيرات البحث وأساليب القياس:

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى:-

١. الرشاقة التنظيمية

الباحث سوف يعتمد على المقياس الذي وضعه كل من (Jaworski and Kohli, 1993) الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم الباحث الرشاقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، وتم وضع استمارة الاستبيان ضمن هذا المتغير تتضمن (15) فقرة كما هو موجود في الملحق (1) وفق تدرج (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً) .

٢. الاستغراق الوظيفي

الباحث سوف يعتمد على المقياس الذي وضعه (Rich's JES, 2006, 2010) الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم الباحث الاستغراق الوظيفي إلى ثلاثة عناصر هي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، وتم وضع استمارة الاستبيان ضمن هذا المتغير تتضمن (18) فقرة كما هو موجود في الملحق (1) وفق تدرج (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في عينة من الشركات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن وهي الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة، الشركة العامة للصناعات النسيجية، الشركة العامة للصناعات الصوفية، الشركة العامة لصناعات القطنية، الشركة العامة للسجاد اليدوي، وقد تم اختيار عينة من العاملين في هذه الشركات شملت (100) موظف كعينة للبحث، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وقد استخرجت التكرارات والنسب لوصف عينة البحث كما مبين في الجدول (1) الآتي:-

الجدول (1) وصف عينة البحث

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	١١	%١١
٣١-٤٠ سنة	٢٩	%٢٩
٤١-٥٠ سنة	٣٨	%٣٨
٥١ فأكثر	٢٢	%٢٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
إعدادية	٢٦	%٢٦
بكالوريوس	٤٩	%٤٩
ماجستير	١٩	%١٩
دكتوراه	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠
الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	٧٨	%٧٨
إناث	٢٢	%٢٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠
مدة الخدمة	التكرار	النسبة
١-٥ سنة	٢٠	%٢٠
٦-١٠ سنة	٢١	%٢١
١١-١٥ سنة	٢٦	%٢٦
١٦-٢٠ سنة	٣٣	%٣٣
المجموع	١٠٠	%١٠٠

الإطار النظري للبحث

أولاً- الرشاقة التنظيمية The Organizational Agility

١- مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعدُّ مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، إذ هنالك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. إذ تُعرف مجموعة من الكُتاب عملية الرشاقة من حيث القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة (Sherehiy, 2008:8).

وذكر (McCarthy et al., 2010: 119) وزملائه بأن المنظمة الرشيقة يمكن أن تلبّي بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً. وهذا يعني أن المنظمات هي اليوم بأمرس الحاجة إلى أن تركز على التحالفات الإستراتيجية من أجل وضع حلول لمشكلات زبائنها، بدلاً من تقديم منتجات أو خدمات واحدة. وهذا هو السبب الجوهرية الذي يكمن وراء طلب الرشاقة التنظيمية البحث في داخل المنظمة عن المقدرات الجوهرية من جهة والتعرف على بيئة الأعمال واغتنام الفرص من جهة أخرى.

وقد بين (Ardichvile et al., 2003: 111) إلى أن الرشاقة التنظيمية تمكن المنظمات على تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات التجارية، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة.

وفي هذا السياق أشار (Kapltrick, 2003: 2) إلى أن الرشاقة تجعل من المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع. وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة.

لقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة. إذ عرّف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم (الرشاقة) في معهد (Laocca)، في جامعة ليهاي (Lehigh) (في الولايات المتحدة) مصطلح الرشاقة على أنه (نظام تصنيعي مع قدرات "التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات" لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة". وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن) (park, 2011: 27).

كما قدم (David, 2009: 46) أفكاراً عدة حول فكرة الرشاقة من خلال عرضه حزمة من الأفكار هي التحسين المستمر، والهياكل التنظيمية المسطحة، وفرق العمل، والتخلص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة التجهيز. ومن جانب آخر تبنت الشركات اليابانية على اختلاف أنواعها هذا المفهوم في خفض الكلف من خلال إزالة الهدر.

ويصف (Nelson & Harvey, 1995) الرشاقة التنظيمية بأنها (قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة).

ووفقاً للكاتب (Gunasekaran, 1999:87) تُعرف الرشاقة التنظيمية على أنها (القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات).

وقد اقترح (Yusuf, 1999:36) بأن الرشاقة التنظيمية هي (التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغير).

كما عرف كل من (Tsourveloudis & Valavanis, 2002:330) مفهوم الرشاقة التنظيمية على إنها (قدرة الشركة على العمل بشكل مريح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال إنتاج الجودة العالية والأداء العالي). وكذلك عرف (Overby et al, 2006: 34) الرشاقة التنظيمية بأنها (القدرة التنظيمية لاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب

وكذلك عرفها (Hitt et al., 2007:213) وزملائه عندما ميزوا بين عملية الرشاقة التنظيمية والانحدار المنظماتي، إذ أشاروا بأنها (عبارة عن إستراتيجية إدارية استباقية مقصودة، فيما يشير الانحدار إلى ظاهرة بيئية أو تنظيمية تحدث بشكل إلزامي وتؤدي إلى تآكل قاعدة موارد المنظمة). في حين عرفها كل من (Hill & Jones, 2009:68) بأنها (عملية إعادة ترتيب، وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة). كما أشار عدد من الباحثين ومن بينهم (Pavlou & ElSawy, 2006, 2010; Sambamurthy et al., 2003) إنَّ تعريف الرشاقة التنظيمية بوصفها تركيب تنظيمي ثانوي يدخل في نفس سياق دراسات القدرة الديناميكية التنظيمية الحالية. ولذلك، تم تعريف الرشاقة التنظيمية باعتبارها (تركيب من الدرجة الثانية يتكون من ثلاث تراكيب من الدرجة الأولى هي: الاستشعار، واتخاذ القرار، والتمثيل بممارسة الرشاقة وتطبيقها).

وقد لخص (Sherehiy, 2008:9-10) العناصر الرئيسية لمختلف التعاريف وكالاتي:

- ❖ السرعة والمرونة.
 - ❖ الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
 - ❖ منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
 - ❖ منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
 - ❖ تعبئة المقدرات الجوهرية.
 - ❖ التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
 - ❖ تجميع التكنولوجيات المختلفة.
 - ❖ التكامل بين المؤسسات داخلياً والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.
- وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية (خفة الحركة)، فإن جميع تعاريف "الرشاقة التنظيمية" تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغيير وعدم اليقين (Sherehiy, 2008:9).
- وعليه يعرف الباحث الرشاقة التنظيمية بأنها (قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير).

٢- أبعاد الرشاقة التنظيمية:

قام (Park: 2011: 23) بتحديد ثلاثة أنواع للرشاقة التنظيمية وعلى وفق ما أشارت إليه الدراسات الذي أطلع عليها الباحث والتي تتوافق مع أهمية وأهداف البحث الحالي، ويمكن توضيح تلك الأبعاد من خلال الآتي:-

- ١) رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (Park: 2011: 24).
- إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغيير البيئي، وتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً (El Sawy,1985).
- وتسهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة (Daft & Weick,1984; Dutton &)

(Duncan,1987) والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغيير البيئي أو حدوث التغييرات البيئية الجديدة (Smircich & Stubbart, 1985).

(٢) رشاقة عملية اتخاذ القرار (Decision-making Agility): هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park: 2011: 25).

وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعينة وتحديد الفرص والتهديدات (Thomas et al.,1993: 239). وتجمع وتراكم وتهيكل وتقيم المنظمات المعلومات المرتبطة من مصادر متنوعة لفهم الآثار المترتبة على الأحداث المعينة على أعمالها (Thomas et al.,1993). ومن خلال هذه الأنشطة، تحدد المنظمات الفرص والتهديدات. وبعد ذلك، تعمل مبادئ عملية من أجل تحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات (Houghton et al., 2004: 20). وتعُدُّ مبادئ العمل خطوط توجيهية لإعادة تكوين الموارد وضبط العمليات التجارية، والشروع في إجراءات تنافسية جديدة في السوق.

(٣) رشاقة التطبيق/ الممارسة (Acting Agility): هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيير البيئي (Eisenhardt & Martin, 2000: 1106). ويمكن للمنظمات أن تغير العمليات التجارية بمختلف الإجراءات والموارد، أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (Dutton & Duncan,1987; Thomas et al., 1993). وتشمل مهمة الممارسة أيضاً إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة للسوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج التسعير الجديدة، وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن. وتعُدُّ هذه الأحداث التي حدثت بمثابة تغييرات بيئية جديدة ينبغي للاعبين في السوق مثل المنافسين، وكبار الزبائن والموردين الاستجابة لها. وفي بعض الأحيان، تحتاج المنظمات المنظمة أيضاً الاستجابة لهذه الأعمال التنافسية للحفاظ على ظروف بيئة العمل. ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) / أبعاد الرشاقة التنظيمية

أبعاد الرشاقة التنظيمية	توضيح الأبعاد
رشاقة الاستشعار	كشف واستقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب.
رشاقة اتخاذ القرار	تفسير الأحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب.
رشاقة الممارسة	إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب.

Source: Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies , Doctor Dissertation, P. 28.

ثانياً: الاستغراق الوظيفي Job Engagement

١ - مفهوم الاستغراق الوظيفي

لقد أجريت العديد من الدراسات والمسوحات على مدى السنوات القليلة الماضية حول موضوع الاستغراق الوظيفي وكل واحد منها كشفت جوانب مختلفة من هذا المصطلح، ونتيجة لذلك، ترتبت عليه عوامل وتطبيقات رئيسة مختلفة (Markos and Sridevi, 2010). وقد أجبر التحقيق عن معرفة أفضل الممارسات لإشراك الموظفين والاحتفاظ بهم على إجراء الدراسات الاستقصائية عن رضا الموظف، وبهجة الموظف وسعادته (Tiwari, 2011:311).

وقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "استغراق الموظف" (Joshi & Sodhi, 2011: 162). ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم بالكامل لصالح المنظمة.

وفي بيئة العمل التقليدية، يفعل العمال ما يقال لهم ويكيفون عملهم وفقاً لتوصيف الوظائف الواضحة (Frese, 2008:68). ألا أن ظروف العمل الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج. وبدلاً من ذلك، اقترح (Frese) أن البيئة التنظيمية المعاصرة - والتي تتسم بالضغوط العالمية، ومتطلبات الزبون المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات - أدت إلى "التحول في مفهوم الوظيفة". وكما هو متوقع، فإن صورة العامل المنخرط والمتحمس الذي يكون على استعداد "ليكرس مزيداً من الجهد في الابتكار، ويتعاون مع بقية

العاملين، ويتكيف مع التغيير بشكل فعال" (Griffin et al., 2008:48) والتي اكتسبت في الآونة الأخيرة شعبية كبيرة.

وعلى الرغم من الفائدة الناتجة عن الاستغراق، لا تزال البحوث الأكاديمية حول هذه الظاهرة جديدة نسبياً، مع الكثير من البحوث الحالية لا يزال يجري تقديمها من قبل شركات استشارية مثل منظمة (Gallup). وبالتالي ما يزال هذا المجال يقدم فرصاً كبيرة للبحوث العلمية (Rich, 2006).

وعرف (Bevan) وزملائه الموظف المُستغرق بأنه "الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة" (Bevan et al., 1997:83). وتعرف (Sweem) الاستغراق الوظيفي بأنه "التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة" (Sweem, 2008:26).

ويعرف الباحث الاستغراق الوظيفي بأنه "الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها".

ووفقاً للدراسات العالمية توجد هناك ثلاثة جوانب أساسية لتشجيع استغراق الموظف وهي (Tiwari, 2011:311):

- ١) خبرة الموظفون وشؤونهم الشخصية النفسية الفريدة من نوعها.
- ٢) أرياب العمل وقدرتهم على خلق الظروف التي تشجع على استغراق الموظفين.
- ٣) التفاعل بين الموظفين على جميع المستويات والأفراد يختلفون في كل شيء، وبالتالي فإنهم يختلفون في تصوراتهم، وأفكارهم، وقيمهم، والمهارات الجسدية والمعرفية والإدراكية. وهم يختلفون في تركيباتهم النفسية. وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم ولا ينطبق عليهم الدافع نفسه (Armstrong, 2009:216). ويؤثر التفاعل بين الموظفين أيضاً على بعضهم البعض. ويحتاج أرياب العمل في مثل هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جداً للعوامل التي تعزز استغراق الموظف وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة.

وقد ربط (William Kahn, 1990) أصول الاستغراق بنظرية دور السلوك لـ (Goffman, 1961). وتدرس نظرية الدور السلوك الفردي الذي تشكله "مطالب وقواعد الأشخاص الآخرين" (Biddle & Thomas, 1966b:4). وبالتالي، يعتقد منظرو نظرية الدور أن الأفراد يجب أن يتوافقوا مع توقعات اجتماعية معينة، وهذه التوقعات ترتبط بأدوار هؤلاء الأفراد التي يشغلونها. وفي هذا المعنى، يمكن توقع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم (Biddle & Thomas, 1966).

٢ - أبعاد الاستغراق الوظيفي:

حدد (Rich, 2010: 623-625) ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي وكالاتي:

أ- الاستغراق الإدراكي المعرفي - **Cognitive Engagement**: من الناحية الإدراكية، ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم (Rothbard, 2001:655). وفي الواقع، أوضح (Rothbard) أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. ومن جهة أخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي "عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد" (Rich, 2006:13). وقدمت بيانات المقابلة من دراسة (Kahn,1990) أمثلة مثيرة للاهتمام لأنها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق. فعلى سبيل المثال، وجد إن أحد الغواصين "متيقظ ذهنياً" (Kahn, 1990:700) في المخيم الصيفي وكان مدركاً تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبالي بمراقبة قرارات الآخرين" (Rich, 2010: 624).

ب- الاستغراق الشعوري - **Emotional Engagement**: يعني الاستغراق الشعوري - العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة (Kahn, 1990:700) مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر (Rich, 2006). وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم "الغياب الشعوري" (Kahn,1990:701)، الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى، يعدُّ الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية" (Maslach, 2003:32).

ج- الاستغراق الجسدي - **Physical Engagement**: من الناحية الجسدية (المادية)، يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة (Rich, 2006:702). وأوضح (Rich) أن الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط. فعلى سبيل المثال، أحد المشاركين في دراسة (Kahn,1990) - وهي مستشارة المخيم كانت فقط مستلقية على الأرض" بدلاً من أداء واجباتها الفعلية - بينما كان هناك مشارك آخر، وهو مهندس معماري، نقل نفسه من هذا المنصب وبدأ بعمل الزراعة لزملائه.

الجانب العملي للبحث

أولاً: صدق وثبات أداة قياس الدراسة

أ. صدق القياس

تتكون أداة قياس البحث من متغيرين هما (مقياس الرشاقة التنظيمية ومتغيراتها: رشاقة الاستشعار SA، ورشاقة اتخاذ القرار DMA، ورشاقة التطبيق AA) ، (ومقياس الاستغراق الوظيفي ومتغيراته: الاستغراق المعرفي CE، والاستغراق الشعوري EE، والاستغراق الجسدي PE). وبغية التحقق من صدق أداة قياس هذا البحث فإن هذا يتطلب التحقق من صدق مقاييسها وفي ضوء المعايير الآتية، وكما في أدناه:

١. معيار كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

من أجل التحقق من كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاختبار المقاييس. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستعمال مقياس كايسر - ماير - اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشرًا. أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤشر بأن أنموذج الارتباطات متواتق وذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحث أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005). وكما يظهر من الجدول (2) فإن قيم (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيم كبيرة جداً.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول (2) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية (Field, 2005).

الجدول (2) / اختبار كفاية العينة ووجود الارتباطات الخاصة لمقاييس البحث

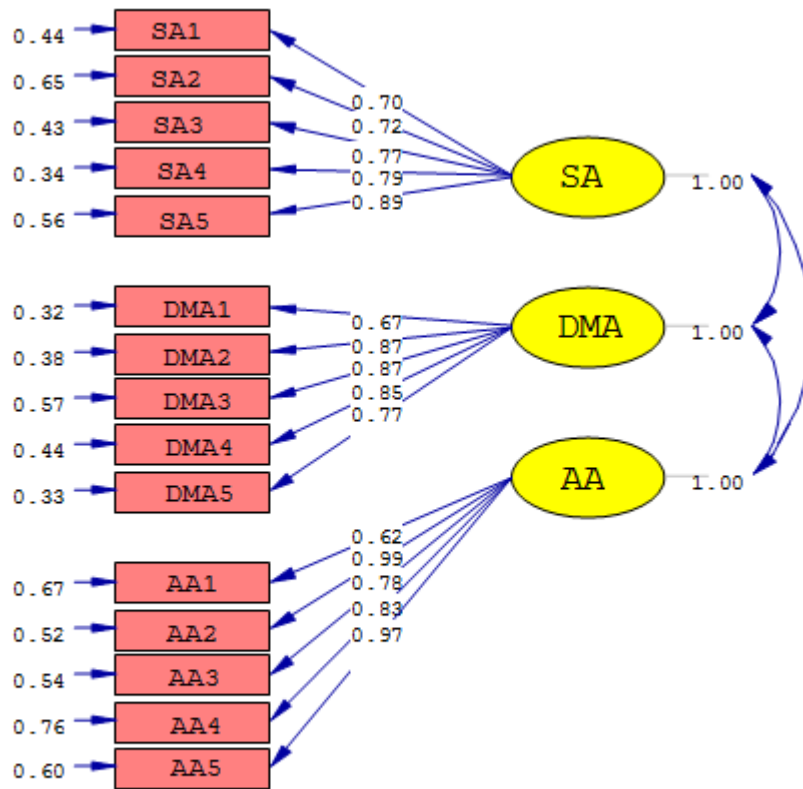
اختبار بارتلليت (Bartlett) الخاص بوجود علاقات الارتباط	مقياس كاييسر-ماير-اولكين KMO لاختبار كفاية عينة البحث	مقاييس البحث
Chi-Square = 480.98** df = 266 ، (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.887	رشاقة الاستشعار
Chi-Square = 2165.4** df = 168 (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.834	رشاقة اتخاذ القرار
Chi-Square = 2510.4** df = 115 (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.825	رشاقة التطبيق
Chi-Square = 2656.4** df = 99 (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.784	الاستغراق المعرفي
Chi-Square = 1877.3** df = 65 (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.842	الاستغراق الشعوري
Chi-Square = 1128.3** df = 28 (درجة الحرية) Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)	0.795	الاستغراق الجسدي

٢. صدق البناء التوكيدي

الهدف الأساس للثق البنائي التوكيدي يقيد الفقرات بالأساس النظري للمقاييس ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل بل يقوم الباحث هو بتحديد انتماء كل فقرة للبعد الملائم حسب الأساس النظري والمفاهيمي لهذا المقياس. وهذا النوع من الصدق والأنواع الأخرى تعتمد بشكل أساسي على التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد الجزء الأول من منهج معادلة النمذجة الهيكلية.

والآتي توضيح للصدق التوكيدي لكل مقياس من مقاييس البحث:

١: مقاييس الرشاقة التنظيمية: يكون الحكم بصدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (2) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذا يظهر الشكل ان هذه المعاملات تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40) (Hair et al., 1998). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس الرشاقة التنظيمية والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس الرشاقة التنظيمية حسب هذه المؤشرات يشير الى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) الى درجات الحرية قد بلغت (478.12) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA =0.009; CFI = 0.95; NFI= 0.95, GFI= 0.95). وتتضمن الرشاقة التنظيمية من ثلاثة أبعاد هي رشاقة الاستشعار (SA) وتتكون من خمس فقرات (SA1, SA2,....., SA5). ورشاقة اتخاذ القرار (DMA) تتكون من خمس فقرات (DMA1, DMA2,....., DMA5). ورشاقة التطبيق (AA) الذي تتكون من خمس فقرات (AA1, AA2,....., AA5). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.



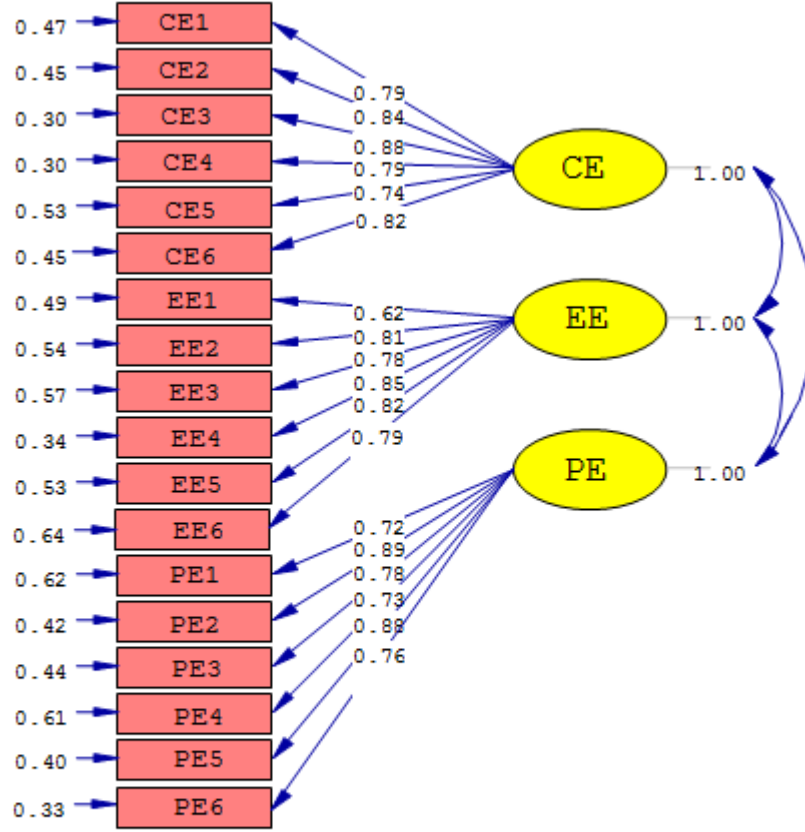
Chi-Square=478.12, df=157, RMSEA=0.009

CFI= 0.96, NFI= 0.95, GFI= 0.95

الشكل (2) /الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية

٣- مقاييس الاستغراق الوظيفي : يكون الحكم بصدد صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشيع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (3) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، إذ يظهر الشكل ان هذه المعاملات تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40) (Hair et al., 1998). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس الاستغراق الوظيفي والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس الاستغراق الوظيفي حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (478.12) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة (RMSEA = 0.009; CFI = 0.95; NFI= 0.95, GFI= 0.95) ويتضمن الاستغراق الوظيفي من ثلاثة أبعاد هي الاستغراق المعرفي (CE) يتكون من ست فقرات (CE1, CE2,....., CE6). والاستغراق الشعوري (EE) ويتكون من ست فقرات أيضاً (EE1, EE2,....., EE6). والاستغراق الجسدي الذي يتكون من ست فقرات (PE1, PE2,....., PE6). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد

اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.



Chi-Square=482.77, df=103, RMSEA=0.055

CFI= 0.95, NFI= 0.95, GFI= 0.95

الشكل (3) //الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي

ثالثاً: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضيات (1، 2، 3)

(اختبار علاقات الارتباط بين متغير الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي)

يلاحظ من خلال الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وكل من أبعاد الاستغراق الوظيفي:-

الجدول (3) / الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط للرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
SA	2.93	1.86	1					
DMA	3.23	1.27	0.481**	1				
AA	3.52	1.06	0.454**	0.825**	1			
CE	3.65	0.95	0.845**	0.567	(0.255)*	1		
EE	3.59	0.97	0.182	0.421**	0.250*	0.196**	1	
PE	3.42	1.27	0.756**	0.614*	0.511**	0.418**	0.654**	1

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); **Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed).
M = Mean, SD = standard deviation , N = 100.

ملاحظة: SA = رشاقة الاستشعار، DMA = رشاقة اتخاذ القرار، AA = رشاقة التطبيق، CE = الاستغراق المعرفي،

EE = الاستغراق الشعوري، PE = الاستغراق الجسدي

١- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين رشاقة الاستشعار والاستغراق المعرفي بلغت (0.845) عند مستوى معنوية (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً عند المستويين (5%) بين رشاقة الاستشعار والاستغراق الشعوري بلغت (0.182)، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين رشاقة الاستشعار والاستغراق الجسدي بلغت بمقدار (0.756) عند مستوى دلالة (1%) .

٢- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والاستغراق المعرفي بلغت (0.567)، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والاستغراق الشعوري (0.421) عند مستوى دلالة (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والاستغراق الجسدي بلغت (0.614) عند مستوى دلالة (1%) .

٣- وجود علاقة ارتباط سالبة غير معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والاستغراق المعرفي بلغت (0.255) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (5%) بين رشاقة الممارسة والتطبيق والاستغراق الشعوري بمقدار (0.250) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى (1%) بين رشاقة الممارسة والتطبيق والاستغراق الجسدي بلغت (0.511) .

٢- اختبار الفرضيات (4، 5، 6)

(اختبار علاقة التأثير بين متغير الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي)

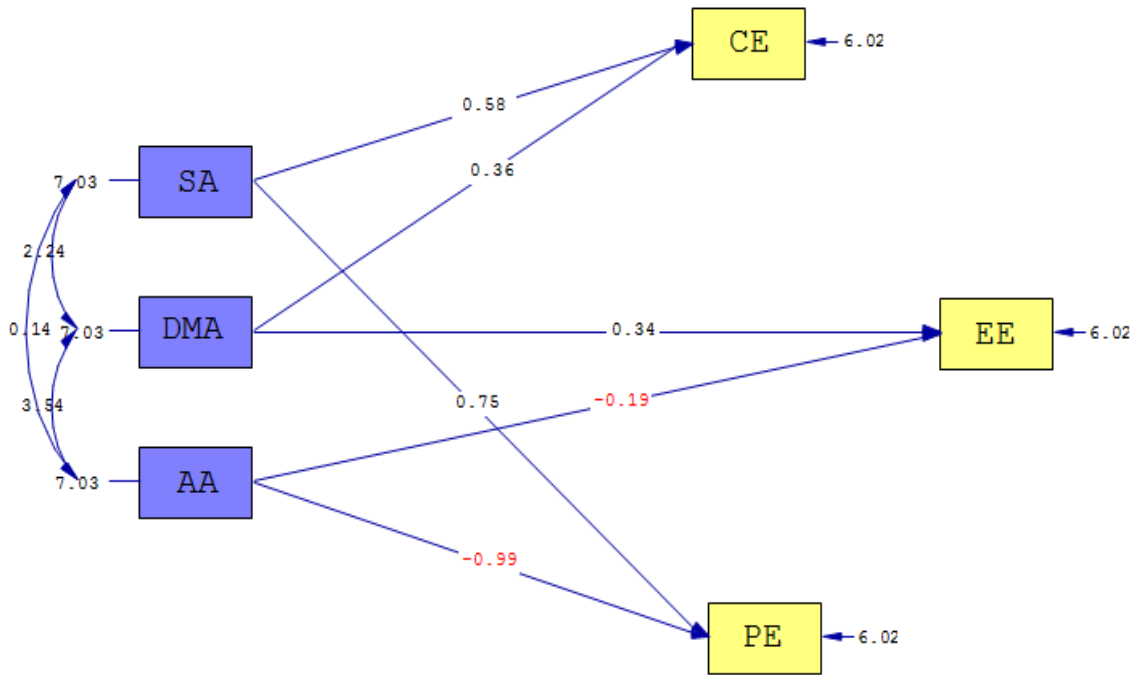
إذ يلاحظ من خلال الجدول (4) والشكل (4) تحقق أغلب الفرضيات التي تتعلق بعلاقة الأثر بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وعند مستوى دلالة معنوية بين (5%، 1%)، باستثناء علاقة الأثر بين (رشاقة الممارسة والاستغراق الجسدي) وعلاقة الأثر بين (رشاقة الممارسة

والاستغراق الشعوري) ، وكما يظهر ذلك من خلال قيمة (t) المحسوبة ومعنوياتها كما في الشكل (5) ، وقد تراوح قيمة معامل التفسير (R^2) بين (14.4%-1.6%) حول تفسير الرشاقة التنظيمية للاستغراق الوظيفي للعاملين.

الجدول (4) / تحليل تأثير الانحدار للرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي (n=100)

معامل التفسير R^2	Sig.	قيمة F المحسوبة	Sig.	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير المستقل والمعتمد
7.6%	0.00	6.15	0.00	3.27	0.58**	رشاقة الاستشعار + الاستغراق المعرفي
14.4%	0.00	10.3	0.00	2.16	0.75**	رشاقة الاستشعار + الاستغراق الجسدي
7.8%	0.008	9.84	0.005	3.80	0.34**	رشاقة اتخاذ القرار + الاستغراق الشعوري
8.3%	0.004	9.83	0.002	3.04	0.36**	رشاقة اتخاذ القرار + الاستغراق المعرفي
2.1%	0.04	3.44	0.003	(1.84)	(0.99)*	رشاقة الممارسة + الاستغراق الجسدي
1.6%	0.122	2.10	0.153	(1.48)	(0.19)	رشاقة الممارسة + الاستغراق الشعوري

* تعني معنوي عند مستوى (5%) ، ** تعني معنوي عند مستوى (1%)

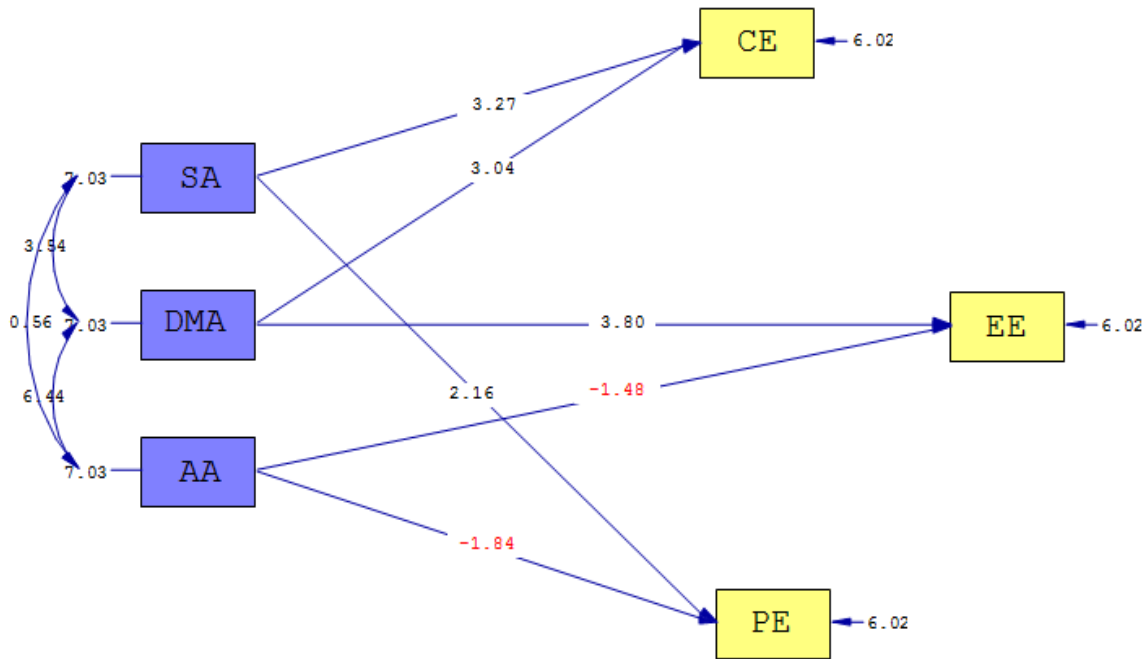


Chi-Square=423.54, df=9, RMSEA=0.053

CFI= 0.97, NFI= 0.94, GFI= 0.96

الشكل (4)

قيم معاملات الانحدار للفرضيات (4، 5، 6) على وفق أسلوب النمذجة الهيكلية



Chi-Square=423.54, df=9, RMSEA=0.053

CFI= 0.97, NFI= 0.94, GFI= 0.96

الشكل (5) قيم معاملات (t) للفرضيات (4، 5، 6) على وفق أسلوب النمذجة الهيكلية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: تبين من نتائج التحليل الإحصائي كالاتي:-

١- يوجد ميل واضح نحو مجموعة من الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو رشاقة الاستشعار أي الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغيير البيئي، ومن ثم إعادة ترتيب العمليات والهيكل عن طريق رشاقة الممارسة والتطبيق، وبعد ذلك رشاقة اتخاذ القرار للحصول على المعلومات المفيدة في تلك العملية.

٢- ظهور توجه، نحو الاستغراق المعرفي (الإدراكي)، من خلال التركيز والانتباه وإدراك العاملين للوظائف المناطة بهم، وعدم الرغبة في مواجهة ظروف ومواقف جديدة تتطلب أفكاراً جديدة. فضلاً عن التوجه نحو الاستغراق الجسدي، ويؤشر ذلك تفضيل واضح نحو بذل الجهد الجسدي والطاقات في بيئة العمل واستغراق العاملين فيها، ومن ثم الاستغراق الشعوري من خلال مشاعر وعواطف العاملين في الوظيفة.

٣- اتضحت قوة المتغيرات المختارة في البحث (الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي)، الأمر الذي يعني إمكانية التعويل عليها في القياس والاستنباط، استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات، أي ثبوت صحة الفرضيات (1، 2، 3)، وهذا يدل على إن الرشاقة التنظيمية لها دور كبير في تعزيز استغراق العاملين في بيئة العمل.

٤- بينت نتائج البحث وجود علاقات تأثير بين متغيرات البحث، إذ تجسد ذلك بتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في استغراق العاملين على الرغم من تفاوت هذا التأثير بحسب نوع الرشاقة التنظيمية، إذ كان لتأثير رشاقة الاستشعار في الاستغراق الجسدي أعلى تأثير في هذا الجانب وهذا واضح من خلال نسبة معامل التفسير، وينطبق الأمر على بقية الأبعاد وينسب متفاوتة، أي ثبوت صحة الفرضيات (4، 5، 6) من خلال معاملات الانحدار وقيم (t).

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار أولويات تأثير أنواع الرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للعاملين بغية الحصول على تأثير فاعل للرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الرشاقة بحيث تحقق أهداف الشركات عينة البحث.

٢. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي وذلك على وفق التوجهات الإدارية المعاصرة في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه دعم أبعاد الاستغراق الوظيفي في بيئة العمل.
٣. الأخذ بنظر الاعتبار قوة العلاقات بين متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي) والابتعاد على كل من شأنه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها تمثل حالة إيجابية للشركات عينة البحث في الوصول إلى التنافسية وإدارة التأكد والالتأكد في بيئة العمل.
٤. تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل الشركات عينة البحث، بوصفها موجوداً استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمراً كافياً لتحقيق النجاح المنظمي، وخلق خفة الحركة الإستراتيجية وتعزيز العاملين نحو الاستغراق في العمل.
٥. أهمية توجه الإدارة العليا في الشركات عينة البحث على تشكيل فرق عمل من المختصين، وان تقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف للعمل بعدها من المكونات الأساسية للمنظمة الرشيقية.
٦. ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات في الشركات عينة البحث، تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بشأن استغراق العاملين في العمل وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وكوادرها.

References

1. Ardichvili, A., Cardozob, R., & Rayc, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18, 105–12.
2. Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource Management practices ", 11th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
3. Bethlehem, PA: Agility Forum. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
4. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
5. David, Fred, (2009), "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed., Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. P: 46.
6. Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
7. Eisenhardt, K.M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
8. El Sawy, O. A. (1985). Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line? *MIS Quarterly*, 9(1), 53-60.
9. Frese, M., & Fay, D. (2008). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
10. Gallup Management Journal. (2005). Unhappy workers are unhealthy too. <http://gmj.gallup.com>. Retrieved October 5.

11. Goffman, E. (1961). Encounters: Two studies in the sociology of interaction. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
12. Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.\
13. Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: A framework for research and development", *International Journal of Production Economics*, 62, 87-105.
14. Hill, C. and Jones, G., (2009), *Strategic Management, An Integrated approach*, 13th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
15. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York.
16. Houghton R., El Sawy O. A., Gray P., Donegan C., & Joshi A. (2004). Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real-Time Dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 19-35.
17. Jaworski, B. J., and Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 52-70.
18. Joshi, Rama J. and Sodhi, J.S. (2011), Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations, *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol.-47. No. 1, July .
19. Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.
20. Markos, Solomon and Sridevi, M. Sandhya, (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12.
21. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
23. Nelson, A., and Harvey, F.A. (1995). Technologies for Training and Supporting Your Agile Workforce. In *Creating the Agile Organization: Models, Metrics and Pilots*. 4th Agility Forum Annual Conference.
24. Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
25. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation.
26. RICH, BRUCE LOUIS, and JEFFREY A. LEPINE and EEAN R. CRAWFORD, (2010), JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, 617-635.
27. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.
28. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003) "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MIS Quarterly* (27:2), pp. 237-263.
29. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
30. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
31. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.

32. Sherehiy, Bohdana, (2008), RELATIONSHIPS BETWEEN AGILITY STRATEGY, WORK ORGANIZATION AND WORKFORCE AGILITY, Doctor Dissertation, University of Louisville.
33. Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. Academy of Management Review, 10(4), 724-736.
34. Sweem, Susan, (2008), "Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", Midwest Academy of management Doctoral student paper.
35. Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. Academy of Management Journal, 36(2), 239-270.
36. Tiwari, Shashi, (2011), "Employee Engagement - The Key to Organizational Success", ICOQM-10, Kolkata.
37. Tsourveloudis, N. C, & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. Journal of Intelligent & Robotic Systems, 33(3), 329-342.
38. Warr, Peter and Inceoglu, Ilke , (2012), Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 17, No. 2, 129–138.
39. Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.
40. Zain, Mohamed and Rose. Raduan Che and Abdullah, Iskandar and Masrom, Maslin, (2005), The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia, Information & Management 42, 829–839.

الملحق (1)

أولاً: الرقابة التنظيمية Organizational Agility

١. رقابة الاستشعار

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
١	منظمتنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبون للمنتجات.					
٢	منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات الحاصلة في تحركات منافسينا (مثلاً، الترويج، المنتجات، والأسعار الجديدة).					
٣	منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات في التكنولوجيات.					

٢. رساقفة اتخاذا القرار

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جداً
١	تحلل منظمنا الأحداث الهامة حول الزبون، المنافس، التكنولوجيا دون أي تأخير.					
٢	تكتشف منظمنا الفرص والتهديدات من التغييرات في الزبون، المنافس، التكنولوجيا في الوقت المناسب.					
٣	تنفذ منظمنا خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير.					
٤	تنفذ منظمنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية دون تأخير.					
٥	تنفذ منظمنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.					

٣. رساقفة تطبيق العمل

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جداً
١	تستطيع منظمنا إعادة تكوين مواردنا في الوقت المناسب.					
٢	تستطيع منظمنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.					
٣	تستطيع منظمنا اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.					
٤	تستطيع منظمنا طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.					
٥	تستطيع منظمنا تغيير السعر بسرعة.					
٦	تستطيع منظمنا تغيير الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.					
٧	تستطيع منظمنا حل احتياجات وشكاوى زبائننا المتغيرة دون تأخير.					

ثانياً: الاستغراق الوظيفي Job Engagement

١. الاستغراق المعرفي/الإداري

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جداً
١	في العمل، يركز عقلي على وظيفتي.					
٢	في العمل، أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي.					
٣	في العمل، أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي.					
٤	في العمل، أنا مستغرق في وظيفتي.					
٥	في العمل، أركز على وظيفتي.					
٦	في العمل، أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي.					

٢. الاستغراق الشعوري

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
١	أنا متحمس لوظيفتي.					
٢	أشعر بحيوية في وظيفتي.					
٣	أنا مهتم بوظيفتي.					
٤	أنا فخور بوظيفتي.					
٥	أشعر بإيجابية عن وظيفتي.					
٦	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي.					

٣. الاستغراق الجسدي/المادي

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
١	أعمل بقوة وشدة في وظيفتي.					
٢	أبذل كامل جهدي لوظيفتي.					
٣	أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي.					
٤	أحاول أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد.					
٥	أسعى جاهداً بكل ما أوتيت من قدرة لانجاز وظيفتي.					
٦	أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي.					

أتم تحديد حجم عينة البحث بتوزيع نسبة ٢٠% تقريباً من الاستثمارات الموزعة لكل شركة من المجموع الكلي للعاملين البالغ (٥٠٠) موظف تقريباً.