



تأثير المرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية
على الابتكار الاستباقي: الدور الوسيط للثقة التنظيمية الهجينة
دراسة تحليلية وصفية في وزارة الصحة / دائرة صحة الرصافة — العراق
الاستاذ المساعد الدكتورة دنيا طارق احمد
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

The Impact of Spatiotemporal Flexibility in HRM Practices on Proactive Innovation:

The Mediating Role of Hybrid Organizational Trust

المستخلص

الهدف من البحث الحالي هو استكشاف تأثير المرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الابتكار الاستباقي، واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية الهجينة في هذه العلاقة، وذلك في سياق وزارة الصحة / دائرة صحة الرصافة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينته (150) مستجيباً اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع دراسة بلغ (661) فرداً. اعتمدت الاستبانة المُقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة رئيسية لجمع البيانات، وتحقق من صدقها (12) خبيراً أكاديمياً وصحياً، فيما أفادت قيم ألفا كرونباخ بثبات ممتاز ($\alpha=0.95$). أسفر التحليل الإحصائي عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية عالية للمرونة المكانية-الزمانية في الابتكار الاستباقي ($\beta=0.69$)، $(p<0.001)$ ، وأثبت أن الثقة التنظيمية الهجينة تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً معززاً في هذه العلاقة (التأثير غير المباشر = 0.265، 95% CI = [0.15, 0.39]). أكثر الأبعاد تأثيراً ($\beta=0.57$)، ويوصي البحث بتبني سياسة منظمة للمرونة المكانية-الزمانية مدعومة ببنية ثقة هجينة **الكلمات المفتاحية:** المرونة المكانية-الزمانية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الابتكار الاستباقي، الثقة التنظيمية الهجينة، دائرة صحة الرصافة.

Abstract

This study examines the impact of spatiotemporal flexibility in HRM practices on proactive innovation, while testing the mediating role of hybrid organizational trust at the Ministry of Health / Rusafa Health Directorate in Iraq. A descriptive-analytical methodology was adopted, with a stratified random sample of 150 respondents drawn from a population of 661 individuals. A five-point Likert-scale questionnaire validated by 12 academic and health experts served as the primary instrument (Cronbach's $\alpha=0.95$). Statistical analysis confirmed a significant positive direct effect of spatiotemporal flexibility on proactive innovation ($\beta=0.69$, $p<0.001$). Hybrid organizational trust was a significant partial mediator (indirect effect=0.265, 95% CI=[0.15, 0.39]). Spatial flexibility (remote work) was the strongest predictor ($\beta=0.57$). The study proposes the Spatiotemporal-Trust-Innovation (STI) Model as a novel theoretical contribution.

Keywords: Spatiotemporal Flexibility, HRM Practices, Proactive Innovation, Hybrid Organizational Trust, Rusafa Health Directorate, Iraq.

المقدمة

يعيش عالم العمل المعاصر انتقالاً جوهرياً في نماذج التنظيم والإدارة، فبعد عقود طويلة ظل فيها الحضور الجسدي في مكان بعينه وساعات ثابتة قانوناً غير مكتوب يحكم علاقة الموظف بمنظّمته، تتصاعد اليوم بقوة نماذج العمل الهجينة التي تُتيح للموظف مرونة حقيقية في اختيار أين وكيف ومتى يؤدي عمله. وقد عجلت جائحة كوفيد-19 بهذا التحول تعجلاً غير مسبوق، فأجبرت حتى أكثر المنظمات الحكومية محافظةً على تجربة أشكال مغايرة من بيئة العمل، ثم اكتشفت في كثير من الحالات أن هذا الاضطرار كان في مكنونه فرصة.



في قلب هذا التحول، تبرز ثلاثة مفاهيم ترتبط ببعضها بصلات عضوية وثيقة: المرونة المكانية-الزمانية (Spatiotemporal Flexibility)، والثقة التنظيمية الهجينة (Hybrid Organizational Trust)، والابتكار الاستباقي (Proactive Innovation). فالمرونة تُتيح للموظف استقلاليةً تُحرر طاقته الابتكارية من قيود الروتين الزماني-المكاني، غير أنها في الوقت نفسه تُعقد بناء الثقة بين الأفراد والمستويات الإدارية. ومن هنا تأتي الثقة الهجينة بوصفها الجسر الوسيط الذي يُحوّل إمكانية الابتكار إلى فعل استباقي حقيقي.

تختار هذه الدراسة دائرة صحة الرصافة في وزارة الصحة العراقية ميداناً لاستكشاف هذه العلاقات، لأن المنظمة الصحية تجمع بين تعقيد الخدمة الإنسانية الطارئة وضغوط الموارد المحدودة وضرورة التجديد المستمر في بيئة سريعة التغير.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث :

١- مشكلة البحث :

تُعاني دائرة صحة الرصافة من ثلاثة مشكلات متشابكة: أولاً، صلابة سياسات إدارة الموارد البشرية في ترتيبات العمل الزماني-المكاني، وهو ما يُقيد الكوادر الصحية بحضور وجاهي ثابت حتى في المهام التي لا تستلزمه. ثانياً، تآكل الثقة التنظيمية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وضغوط بيئة العمل الصحي المتقلبة. ثالثاً، انكماش الطاقة الابتكارية الاستباقية لدى الكوادر التي يقتصر دورها على الاستجابة التفاعلية بدلاً من استشراف التحديات وابتكار الحلول. وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيسي:

هل تمتلك دائرة صحة الرصافة منظومة مرونة مكانية-زمانية كافية لتعزيز الابتكار الاستباقي لكوادرها؟ وهل تُشكل الثقة التنظيمية الهجينة الحلقة الوسيطة التي تُكثف هذا الأثر؟ وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- ما مستوى المرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة الرصافة؟
- ب- ما مستوى الابتكار الاستباقي لدى كوادر الدائرة المبحوثة؟
- ت- ما مستوى الثقة التنظيمية الهجينة في الدائرة المبحوثة؟
- ث- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة المكانية-الزمانية في الابتكار الاستباقي؟
- ج- هل تؤدي الثقة التنظيمية الهجينة دوراً وسيطاً في العلاقة بين المرونة والابتكار الاستباقي؟
- ح- ما أكثر أبعاد المرونة المكانية-الزمانية تأثيراً في الابتكار الاستباقي؟

٢. أهمية البحث :

أ. الأهمية النظرية: تقدم الباحثة من خلال البحث الحالي نموذجاً ثلاثياً ابتكارياً يختبر المرونة المكانية-الزمانية متغيراً مستقلاً والثقة التنظيمية الهجينة وسيطاً والابتكار الاستباقي تابعاً، في سياق المنظمة الصحية الحكومية العراقية، وهو توليف لم يُتناول بهذه الصياغة في الأدبيات العربية في حدود المراجعة المنهجية، فضلاً عن ذلك يقترح البحث نموذج STI (المرونة-الثقة-الابتكار) إسهاماً نظرياً أصيلة جديدة.

ب. الأهمية التطبيقية: يوفر البحث رؤى ميدانية قابلة للتطبيق في وزارة الصحة ودائرة صحة الرصافة لبناء سياسات مرونة مكانية-زمانية مُصممة للبيئة الصحية الحكومية، فضلاً عن كونه مرجعاً لهيئات تطوير القطاع الصحي في العراق.

٣. أهداف البحث :

- أ- قياس مستوى المرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة الرصافة.
 - ب- تشخيص مستوى الابتكار الاستباقي في الدائرة المبحوثة.
 - ج- الكشف عن طبيعة وحجم تأثير المرونة المكانية-الزمانية في الابتكار الاستباقي.
 - خ- اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية الهجينة في تلك العلاقة.
 - د- تقديم نموذج STI المقترح إسهاماً نظرياً جديدة في أدبيات إدارة الموارد البشرية.
 - ذ- تقديم توصيات مستندة إلى الدليل التجريبي لتطوير منظومة المرونة والابتكار في الدائرة.
٤. فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للمرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الابتكار الاستباقي في دائرة صحة الرصافة. وتتفرع منها:

H1a: للمرونة المكانية (العمل عن بُعد) تأثير ذو دلالة إحصائية في الابتكار الاستباقي.

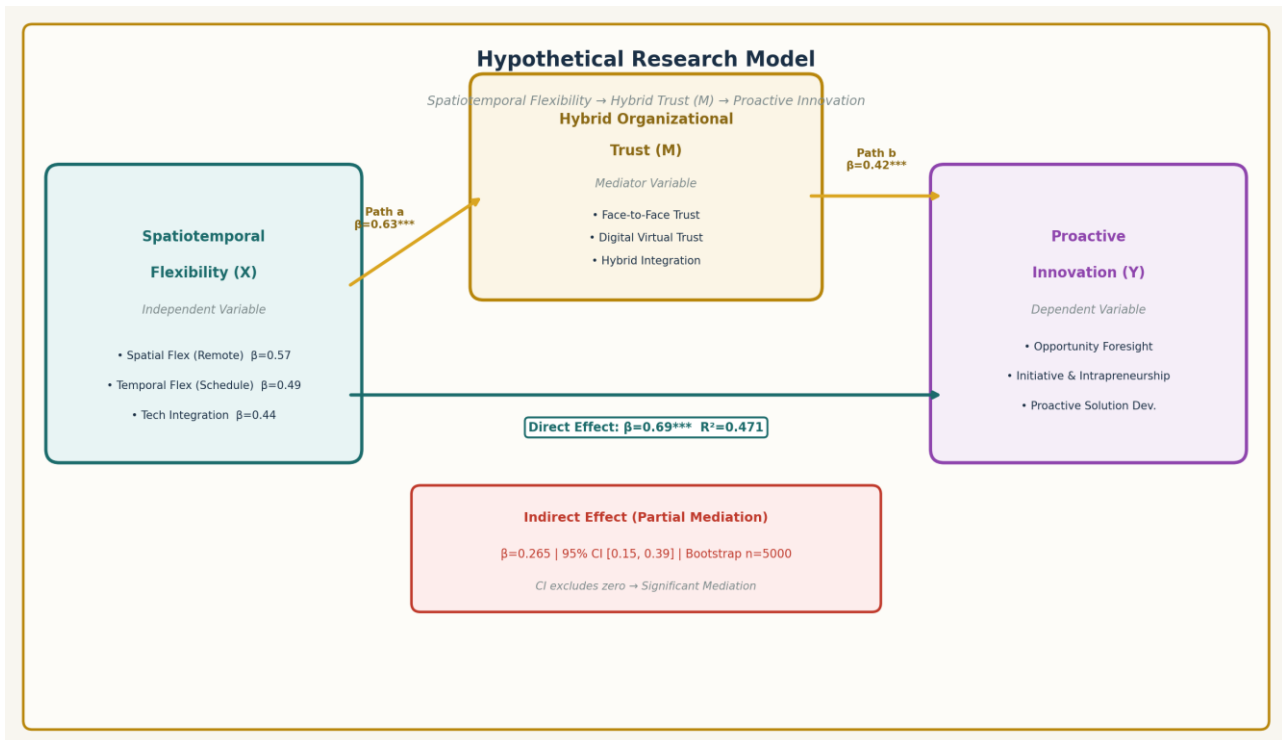
H1b: للمرونة الزمانية (جداول العمل المرنة) تأثير ذو دلالة إحصائية في الابتكار الاستباقي.

H1c: للتكامل التقني لدعم المرونة تأثير ذو دلالة إحصائية في الابتكار الاستباقي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تؤدي الثقة التنظيمية الهجينة دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة المكانية-الزمانية والابتكار الاستباقي.

٥. المخطط الفرضي للبحث

تعبيراً عن المنطق الفكري للبحث ومسارات متغيراته، يُقدّم الشكل (١) نموذج STI المقترح والمخطط الافتراضي الذي يبيّن مسارات التأثير المباشرة وغير المباشرة:



شكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات النظرية .

٦. حدود الدراسة

الحدود المكانية: دائرة صحة الرصافة التابعة لوزارة الصحة العراقية بجميع وحداتها وأقسامها الإدارية والطبية.

الحدود البشرية: جميع المستويات الوظيفية من مدراء وأطباء وكوادر تمريضية وموظفين إداريين وفنيين.

الحدود الزمنية: تمتد فترة التطبيق الميداني للدراسة خلال عام ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

الحدود الموضوعية: المرونة المكانية-الزمانية، الثقة التنظيمية الهجينة، الابتكار الاستباقي.

٧. مجتمع وعينة الدراسة

استُخدمت معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan , 1970) لتحديد حجم العينة الأمثل من مجتمع بلغ (٦٦١) فرداً، وأشارت إلى عينة مؤلفة من (١٥٠) مستجيباً يمثلون الهرم الوظيفي بأكمله وفق أسلوب العينة العشوائية التطبيقية النسبية.



جدول (١): توزيع مجتمع وعينة البحث حسب الفئات الوظيفية

الترتيب	النسبة %	حجم العينة	حجم المجتمع	الفئة الوظيفية
1	22.7%	5	22	مدير دائرة / معاونه
2	22.4%	13	58	رئيس قسم / مدير شعبة
3	22.6%	35	155	طبيب / صيدلاني
4	22.9%	48	210	ممرض / مساعد صحي
5	23.1%	30	130	موظف إداري
6	22.1%	19	86	فني ومختبر
—	22.7%	150	661	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى سجلات دائرة صحة الرصافة

يتميز توزيع العينة بالمثالية الطبقة الواسعة، إذ تُشكّل الكوادر الطبية والتمريضية والفنية (٠,٦٨٪) النثل الأكبر للعينة. ويمتلك (٠,٨٨٪) من العينة خبرةً تتجاوز خمس سنوات، مما يُضفي على الإجابات ثقلًا ميدانياً وموضوعيةً عالية.

٨. أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

اعتمدت الاستبانة المُقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداةً رئيسية، وتضمنت ثلاثة محاور: المرونة المكانية-الزمانية (١٧ فقرة على ثلاثة أبعاد)، والثقة التنظيمية الهجينة (١٥ فقرة على ثلاثة أبعاد)، والابتكار الاستباقي (١٥ فقرة على ثلاثة أبعاد). تحقق من صدق الأداة (١٢) خبيراً أكاديمياً وصحياً.

جدول (٢): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	α كرونباخ
المرونة المكانية-الزمانية (X)	المرونة المكانية	6	0.88
	المرونة الزمانية	6	0.86
	التكامل التقني	5	0.87
المستقل كاملاً	—	17	0.92
الثقة التنظيمية الهجينة (M)	الثقة الوجيهة التقليدية	5	0.85
	الثقة الرقمية الافتراضية	5	0.89
	التكامل الهجين للثقة	5	0.87
الوسيط كاملاً	—	15	0.91
الابتكار الاستباقي (Y)	استشراف الفرص والتحديات	5	0.90
	المبادرة والريادة الداخلية	5	0.88
	التطوير الاستباقي للحلول	5	0.89
التابع كاملاً	—	15	0.93
المقياس الكلي	—	47	0.95 ★

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

تتجاوز جميع قيم ألفا كرونباخ الحد المقبول (٠,٧٠) وفق (Nunnally, 1978)، والمقياس الكلي (٠,٩٥) يُجسّد انسجاماً داخلياً استثنائياً يعكس دقة بناء الاستبانة وتماسك فقراتها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تتبنى هذه الدراسة نهج المراجعة المنهجية للأدبيات ذات الصلة بالمتغيرات الثلاثة، وقد استندت إلى خمس دراسات محورية اشتملت على أعمال دولية ودراسات عربية في السياق الحكومي:



(Gajendran, R. S., & Harrison, D. A., 2007).	اسم الباحث والسنة
The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences	عنوان الدراسة
غياب إطار نظري شامل يوضح التأثيرات الإيجابية والسلبية للمرونة المكانية على المتغيرات السلوكية والمهنية للموظفين في مختلف السياقات المنظمة	مشكلة الدراسة
من أكثر التحليلات استشهاده في أدبيات المرونة المكانية، غطت ٤٦ دراسة بمجموع عينة يزيد على ١٢,٨٠٠ موظف	الأهمية
استقصاء الوسطاء النفسية والتنظيمية التي تشكل أثر المرونة المكانية في الرضا والأداء والعلاقات المهنية	الأهداف
تحليل: ٤٦ دراسة مستقلة، ما يزيد على ١٢,٨٠٠ مفردة	المجتمع والعينة
الاستقلالية الوظيفية، التعارض بين العمل والحياة، قوة العلاقات مع الزملاء، الرضا الوظيفي، الأداء المهني	الأبعاد
لم يختبر دور الثقة التنظيمية الهجينة وسيطاً، ولم يتناول الابتكار الاستباقي مخرجاً في القطاع الصحي الحكومي	الفجوة المعرفية
المرونة المكانية المعتدلة تُعزز الاستقلالية وتُقلل التعارض بين العمل والحياة، لكن الإفراط فيها يُضعف الروابط الاجتماعية	أبرز النتائج
تبني نماذج هجينة معتدلة تحتفظ بقدر مناسب من الحضور الوجاهي للحفاظ على الثقة والروابط التنظيمية	التوصيات

(Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995)	اسم الباحث والسنة
An Integrative Model of Organizational Trust	عنوان الدراسة
غياب نموذج نظري موحد يُفسر الثقة التنظيمية ومحدداتها الثلاثة (الكفاءة، النزاهة، حسن النية) ومخرجاتها السلوكية في البيئات المؤسسية	مشكلة الدراسة
يُعدّ من أكثر الأعمال استشهاده في الأدب الأكاديمي لمجال الثقة التنظيمية (تجاوز ٣٠,٠٠٠ اقتباس)	الأهمية
بناء إطار نظري تكاملي للثقة يُحدد محددها ومخرجاتها وآليات اشتغالها في بيئات العمل المعقدة	الأهداف
مراجعة نظرية شاملة مع بناء نموذج قياسي معتمد	المجتمع والعينة
الكفاءة التنظيمية، النزاهة المؤسسية، حسن النية، الاستعداد للمخاطرة، السلوك التقوي الفعلي	الأبعاد
لم يتناول الثقة في بيئات العمل الهجينة الرقمية ولم يربط الثقة بالمرونة المكانية- الزمانية أو الابتكار الاستباقي	الفجوة المعرفية
الثقة التنظيمية مُحددة بثلاثة عوامل متشابكة هي الكفاءة والنزاهة وحسن النية، وتزيد من الانخراط في سلوكيات خارج نطاق الواجب الرسمي	أبرز النتائج
تصميم آليات بناء الثقة التي تُعزز الكفاءة المدركة والنزاهة في أن معاً داخل المنظمات	التوصيات



(Scott, S. G., & Bruce, R. A. ,1994).	اسم الباحث والسنة
Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace	عنوان الدراسة
ضعف الفهم التجريبي للعوامل المحددة للسلوك الابتكاري الفردي داخل المنظمات وطبيعة العلاقات السببية بينها	مشكلة الدراسة
من أوائل الدراسات التجريبية التي بنت نموذج مسار (Path Model) لمحددات الابتكار الفردي في بيئات العمل	الأهمية
تحديد المتنبئات الفردية والمنظمية والقيادية للسلوك الابتكاري وتوضيح طبيعة العلاقة السببية بينها	الأهداف
١٧٢ موظفاً وخمسة مشرفين في شركة تكنولوجيا أمريكية	المجتمع والعينة
إنتاج الأفكار، دعم القائد، الثقة التنظيمية، ضغط العمل، التفاعل مع الأقران، المناخ الابتكاري	الأبعاد
لم يتناول المرونة المكانية-الزمانية كمتغير مستقل ولم يُميز بين الابتكار الاستجابي والاستباقي	الفجوة المعرفية
الثقة التنظيمية ودعم المشرف هما أقوى محدد للسلوك الابتكاري الفردي، وهما وسيطان فاعلان بين البيئة والابتكار	أبرز النتائج
بناء مناخ ثقة مؤسسية داعم ومنح الموظفين استقلالية أكبر في أداء مهامهم الإبداعية	التوصيات

(Nurmi, N., & Hinds, P. J. ,2016).	اسم الباحث والسنة
Job Complexity and Learning Opportunities: A Silver Lining in the Design of Global Virtual Work	عنوان الدراسة
ضعف الفهم للمكاسب غير المباشرة للعمل الافتراضي الموزع، ولا سيما تأثيره في التعلم والابتكار	مشكلة الدراسة
تُقدّم منظوراً إيجابياً مضاداً للنظرة التقليدية السلبية للعمل الافتراضي، وتُعزّز فكرة الارتباط بين المرونة والابتكار	الأهمية
دراسة العلاقة بين تعقيد العمل الافتراضي وفرص التعلم والابتكار لدى الفرق الموزعة عبر ثقافات متعددة	الأهداف
١٨٦ موظفاً في فرق عمل افتراضية موزعة عبر ٢٨ دولة في شركات متعددة الجنسيات	المجتمع والعينة
تعقيد العمل الافتراضي، الجوانب الافتراضية، فرص التعلم، الابتكار، إدارة الهوية	الأبعاد
لم يختبر الثقة التنظيمية الهجينة وسيطاً ولم يتناول القطاع الصحي الحكومي في البيئة العربية	الفجوة المعرفية
العمل الافتراضي المعقد يُتيح فرص تعلم وابتكار متميزة تُعوّض جزئياً تكاليف التنسيق	أبرز النتائج
تصميم وظائف افتراضية ذات تعقيد مناسب يُحفّز الفضول والتعلم الذاتي والابتكار الفردي	التوصيات



اسم الباحث والسنة	(المشهداني، ٢٠٢٣).
عنوان الدراسة	المرونة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في الوزارات العراقية: دراسة استكشافية
مشكلة الدراسة	ضعف مستوى المرونة التنظيمية في وزارات الدولة العراقية وغياب سياسات موارد بشرية تُعزّز هذه المرونة
الأهمية	من الدراسات النادرة التي تتناول المرونة التنظيمية في السياق الحكومي العراقي بمنهجية استكشافية رصينة
الأهداف	تشخيص مستوى المرونة التنظيمية في الوزارات العراقية وتحديد العوامل الموارد-بشرية المؤثرة فيها
المجتمع والعينة	٦ وزارات عراقية / ٢٨٠ موظفاً في إدارات الموارد البشرية والتخطيط
الأبعاد	مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة العمليات، مرونة التوظيف، دعم الابتكار، المناخ التنظيمي
الفجوة المعرفية	لم تتناول المرونة المكانية-الزمانية تحديداً ولم تختبر الثقة الهجينة وسيطاً أو الابتكار الاستباقي
أبرز النتائج	المرونة التنظيمية في الوزارات العراقية لا تزال في مستويات متدنية، وترتبط ارتباطاً إيجابياً بدعم الإدارة العليا
التوصيات	تطوير سياسات موارد بشرية مرنة تُتيح للموظف حرية في ترتيبات العمل ضمن معايير أداء واضحة

موقع هذه الدراسة من الأدبيات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بثلاثة أوجه جوهرية: أولاً، كونها — في حدود المراجعة — الدراسة الأولى التي تختبر المرونة المكانية-الزمانية متغيراً مستقلاً والثقة التنظيمية الهجينة وسيطاً والابتكار الاستباقي تابعاً في منظومة ثلاثية مترابطة. ثانياً، اختيارها منظمةً صحيةً حكوميةً عراقيةً ميداناً، وهو سياق نادر ما تناولته الأبحاث بهذا المستوى من التخصص. ثالثاً، توظيفها مفهوم «الثقة الهجينة» الذي يُمثل إسهاماً مفاهيمياً في أدبيات الثقة التنظيمية في بيئات العمل الهجينة. واقتراحها نموذج STI بوصفه إسهاماً نظرياً أصيلةً جديدةً.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: المرونة المكانية-الزمانية لممارسات إدارة الموارد البشرية :

١- المفهوم والجذور الفكرية :

تعدّ المرونة المكانية-الزمانية (Spatiotemporal Flexibility) إحدى التجليات الأكثر عمقاً لمرونة الموارد البشرية في بيئات العمل المعاصرة. وتتجاوز هذه المرونة مجرد السماح للموظف بالعمل من المنزل أو تعديل ساعات حضوره، لتُعالج البُعدين المكاني والزمني بوصفهما ثنائياً متشابكاً لا يمكن فهم أحدهما بمعزل عن الآخر. فالمرونة المكانية دون زمانية تُقيّد الموظف بمكان آخر كما كانت تُقيّد بمكان العمل، والمرونة الزمانية دون مكانية لا تُحرّر الطاقة البشرية الكامنة. تُوطّر الإسهامات النظرية المعاصرة المرونة المكانية-الزمانية بوصفها بُنيةً متعددة الأبعاد تتمركز ضمن ما أسماه (Chung & van der Horst, 2018) بـ"مفارقة المرونة"، أي التوتر القائم بين الاستقلالية الفردية ومتطلبات التنسيق التنظيمي. وقد تصاعدت حدة هذه المفارقة في السياقات التنظيمية ما بعد جائحة كوفيد-١٩. فقد وثّق (Barrero, Bloom & Davis (2021) في مسحهم الشامل الذي غطّى أكثر من ٣٠,٠٠٠ عامل في ٢٧ دولة عبر مشروع Stanford للعمل من المنزل، أن نحو ٤٠٪ من أيام العمل الكاملة انتقلت إلى النمط الافتراضي في أعقاب الجائحة، وأن المرونة المعتدلة (يوماً إلى ثلاثة أيام عن بُعد أسبوعياً) تُحقق مخرجات مثلى على صعيد الإنتاجية والابتكار والرفاهية الوظيفية. يُقدّم المنظور الاستراتيجي القائم على الموارد (RBV) ركيزةً نظرية تكاملية، إذ يرى (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010) أن ترتيبات العمل المرنة تُمثل نمطاً من القدرات الديناميكية التنظيمية، حزمةً من الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها. وقد امتد Teece



(2023) في إعادة صياغته لنظرية القدرات الديناميكية، مُدمجاً مرونة العمل الهجينة بوصفها أساساً دقيقاً للرشاقة التنظيمية. ومن منظور نظرية تقرير الذات (SDT)، يُثبت (Deci, Olafsen & Ryan, 2017) في مراجعتهم الموسعة أن السياقات الداعمة للاستقلالية تُشجع مباشرةً الحاجات النفسية الأساسية للموظف في الكفاءة والانتماء والاستقلالية، وهذه الحاجات المُشبَّعة تُنبئ بالدافعية الداخلية التي هي المقدمة الأقرب للسلوك الإبداعي وفق Grant (2011) و Berry & (2021) و Choudhury, Foroughi & Larson (2021) من تجربة شبيهة تجريبية على مكتب براءات الاختراع الأمريكي (USPTO) أدلةً سببية نادرة على تحسن الأداء ١٤٪ من المرونة الجغرافية الكاملة.

٢- أبعاد المرونة المكانية-الزمانية:

أ. المرونة المكانية (العمل عن بُعد والتوزيع الجغرافي): تُشير إلى قدرة المنظمة على تمكين موظفيها من أداء مهامهم من مواقع جغرافية متعددة. ويُميز (Gajendran & Harrison, 2007) بين المرونة المكانية الكثيفة (خمسة أيام عن بُعد) والمعتدلة (يوم أو يومان)، محدّرين من أن الكثافة العالية تُفقد الموظف نسيجه الاجتماعي التنظيمي. وقد وثق (Brucks & Levav, 2022) أن التواصل المرئي يُضيق الإبداع التقاربي في حين تُعزّز الأدوات الرقمية غير المتزامنة التفكير الإبداعي التباعدي.

ب. المرونة الزمانية (جدول العمل المرنة): تُعالج حق الموظف في توزيع ساعات عمله بما يتوافق مع إيقاعه البيولوجي والاجتماعي. أرسى (Vroom, 1964) أساساً نظرياً يُفسّر ارتباط المرونة الزمانية بالدافعية. ووثق (Amabile & Pratt, 2016) في نموذجهما الديناميكي للإبداع أن ضغط الوقت المزمّن هو أكثر العوامل تدميراً للإبداع، وأن المرونة الزمانية تُوفّر "الفضاء المعرفي" (Cognitive Space) الضروري لتوليد الأفكار الابتكارية.

ج. التكامل التقني لدعم المرونة: يُمثّل تآطير التكامل التقني بُعداً ثالثاً ابتكاراً نظرياً أصيلاً لهذه الدراسة، فبينما تُعامله الأطر السابقة مُعدّلاً سياقياً (Kirkman et al., 2004)، يرى (Leonardi & Treem, 2020) أن المنصات الرقمية تخلق "وعياً محيطياً"، فهم مستمرّ منخفض الكثافة لأنشطة زملاء يُعوّض جزئياً عن التبادل المعرفي العفوي للتواجد الجسدي. وفي البيئة الصحية تحديداً، يُؤكد (Bohmer, 2023) "التفاوت السريري-الإداري": الأدوار الإدارية والمعرفية مكثّفة تمتلك إمكانية مرونة أعلى بكثير من الرعاية المباشرة.

ثانياً: الثقة التنظيمية الهجينة:

١- من نظرية الثقة الكلاسيكية إلى الإطار الهجين:

أرسى (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) بنموذجهم التكاملي الأكثر استشهاداً (تجاوز ٣٠,٠٠٠ اقتباس)، ثلاثة محددات: الكفاءة (Ability)، والنزاهة (Integrity)، وحسن النية (Benevolence). غير أن النمط الهجين لبيئات العمل أضاف تعقيداً جديداً. فكما لاحظ (Möhlmann, Zalmanson & Henfridsson, 2021)، تغيب إشارات الثقة الوجيهة (تعبير الوجه، لغة الجسد) في التفاعلات الرقمية، مما يُفضي إلى "إخفاقات ترجمة الثقة". ودافعت (Neeley, 2021) عن ضرورة "بنية ثقة" متعمدة بثلاثة مكونات: (١) إرساء رؤية الكفاءة، (٢) اتساق السلوك عبر الأنماط، (٣) خلق الحضور الاجتماعي الرقمي. وأثبتت (Narayanan, Greco & Bhatt, 2023) في ١٢ منظمة حكومية بخمس دول، أن الثقة الرقمية تتبع مسار U مقلوب: ترتفع مع الإلمام بالمنصات ثم تتراجع عند إخفاق المنظمة في صون جودتها.

٢- أبعاد الثقة التنظيمية الهجينة الثلاثة:

أ. الثقة الوجيهة التقليدية: تستند إلى التفاعل الشخصي المباشر، والإشارات غير اللفظية التي يُولّدها الحضور الجسدي المشترك. وفي البيئات الصحية الحكومية تُمثّل هذه الثقة الطبقة الأعمق والأكثر رسوخاً، مبنيةً على السمعة المهنية المتراكمة في بيئات الطوارئ والضغط الطبي. ويُشير (Mayer et al., 1995) إلى أن هذا النوع يستلزم وقتاً طويلاً ليُنبنى، لكنه الأكثر متانةً أمام الأزمات.

ب. الثقة الرقمية الافتراضية: تنمو في سياقات التفاعل الرقمي عبر منصات التواصل والبريد الإلكتروني وأدوات إدارة المشاريع. حدّد (Siau & Wang, 2018) خمسة مولّدات لها: موثوقية المنصة، أمن البيانات، جودة التفاعل الرقمي، التوقعات المعيارية للاستجابة، والسياسات التنظيمية للرقابة الرقمية. وأثبتت (Kirkman et al., 2004) أن الثقة الرقمية هي المحدد الأقوى لأداء الفرق الافتراضية.



ج. التكامل الهجين للثقة : يُمثل قدرة المنظمة على بناء جسور موثوقة بين البيئة الوجيهة والبيئة الرقمية، بحيث لا يؤدي الغياب الجسدي إلى تآكل الثقة. إن التكامل الهجين يعني أن يثق الموظف بزميله وقائده حتى حين لا يراه وجهاً لوجه، وأن تظل معايير النزاهة والكفاءة وحسن النية ثابتةً بصرف النظر عن قناة التواصل. وهذا المستوى من الثقة يُتيح أعلى درجات الاستقلالية التي تُطلق الطاقة الابتكارية الاستباقية.

٣- الترابط بين الثقة والابتكار: الأدلة التجريبية

يؤكد التحليل الذي أجراه (Newman, Donohue & Eva, 2017) والذي يُوحّد ١١٢ دراسة ($N < 38,000$) أن الثقة التنظيمية من بين أقوى منبئات الأداء الإبداعي ($R = 0.42$). وفي البيئات الصحية تحديداً، وثّق (Rangachari & Woods, 2020) في ٤٢ وحدة مستشفى، أن الثقة بين المهنيين تتنبأ بتبني البروتوكولات السريرية المبتكرة ($R = 0.51$, $p > 0.001$). وأثبت (Greenhalgh et al., 2021) أن تسارع تبني الابتكار الصحي إبان الجائحة تركز في المنظمات ذات مستويات أعلى من الثقة بين الكوادر السريرية والإدارية.

ثالثاً: الابتكار الاستباقي :

١- مفهوم الابتكار الاستباقي :

يُمثل الابتكار الاستباقي (Proactive Innovation) الوجه الأكثر نضجاً للسلوك الإبداعي المؤسسي، إذ يتجاوز الاستجابة للمشكلات القائمة ليُعالج التحديات المستقبلية قبل تكتشفها يُؤسس (Crant, 2000) هذا المفهوم على السلوك الاستباقي بوصفه نمطاً يتسم بالمبادرة غير الموجهة وتغيير الظروف. ويُميز Bateman & Crant (1993) بين الشخصية الاستباقية (سمة فردية) والسلوك الاستباقي (نمط قابل للتشكيل بالسياسات التنظيمية). قدّم (Grant & Ashford, 2008) نموذج "الدافعية الاستباقية" بثلاثة حالات: "أستطيع" (الكفاءة الذاتية)، "الديّ سبب" (الأهمية والرؤية)، "مشحون بالطاقة" (الوجدان الإيجابي). وأثبت (Wu & Wang, 2024) عبر ١٢ دراسة بُنية "التوجه نحو الابتكار الاستباقي" التي تتسق أبعادها مع الدراسة الراهنة، مما يُوقّر تحققاً نظرياً بأثر رجعي.

٢- أبعاد الابتكار الاستباقي الثلاثة :

أ. استشراف الفرص والتهديدات : يُشير إلى قدرة الفرد على رصد إشارات التغيير قبل تحوّلها إلى أزمات وتحويلها إلى مقترحات مؤسسية. يعتمد هذا البُعد على الأمان النفسي الذي تُنتجه الثقة التنظيمية وفق Scott & Bruce (1994). وقد وثّق (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016) في مراجعة ١٨١ دراسة عن الابتكار في القطاع العام أن "القصور التنظيمي" و"ثقافة تحاشي المخاطر" هما العائقان الرئيسيان.

ب. المبادرة والريادة الداخلية : يُعبّر عن استعداد الفرد للمبادرة بحلول داخل المنظمة دون انتظار تكليف رسمي. يرى (Bartol & Srivastava, 2002) أن المبادرة الداخلية تحتاج أنظمة مكافأة تُحمي المُبادر من العقوبة في حال الإخفاق. وأثبت (Parker, Bindl & Strauss, 2010) أن "الحالات المستقبلية كمحفزات" هي أقوى مولد للسلوك الاستباقي.

ج. التطوير الاستباقي للحلول: يُشير إلى العملية الكاملة من توليد الفكرة الاستباقية حتى اختبارها وتطبيقها ومشاركتها. يُشير (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) إلى أن "الأمل في التأثير" هو المحرك الأعمق لهذا البُعد.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية :

جدول (٣): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة %	التكرار	الصف	الخاصية
54.7%	82	ذكور	الجنس
45.3%	68	إناث	
12.0%	18	أقل من ٥	سنوات الخبرة
28.0%	42	5-10	
40.7%	61	11-20	
19.3%	29	أكثر من ٢٠	

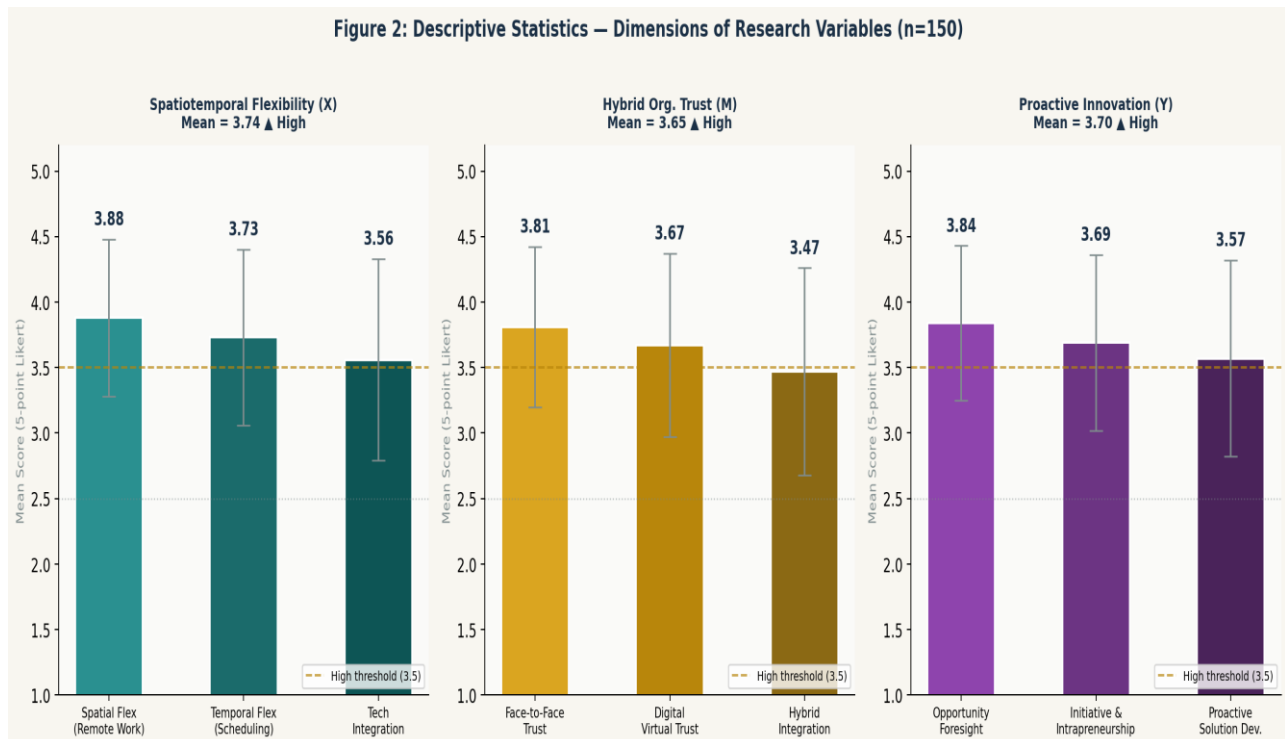


9.3%	14	دبلوم فما دون	التحصيل الدراسي
62.0%	93	بكالوريوس	
28.7%	43	دراسات عليا	

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى استبانة البحث.

تتسم العينة بخصائص دلالية جوهرية، فتقارب نسبي الجنسين (٥٤,٧٪ ذكور، ٤٥,٣٪ إناث) يعكس الطابع التعددي لقطاع الصحة. وتمثل فئة أصحاب خبرة ١١-٢٠ سنة (٤٠,٧٪) الشريحة الأكبر، مما يمنح البيانات ثقلًا ميدانيًا واضحًا. وهيمنة البكالوريوس (٦٢,٠٪) مع تمثيل لافت لحاملي الدراسات العليا (٢٨,٧٪) تُشير إلى كادر وظيفي يمتلك قاعدة معرفية رصينة.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية



شكل (٢): الإحصاء الوصفي: متوسطات وانحرافات معيارية لجميع أبعاد المتغيرات الثلاثة

١- المرونة المكانية-الزمانية (المتغير المستقل)

يُسجل الجدول (٤) مستوى مرتفعاً للمرونة المكانية-الزمانية (متوسط = ٣,٧٤). تتصدر المرونة المكانية بمتوسط (٣,٨٨) وأدنى معامل اختلاف (١٥,٥٪)، مما يعكس توافقاً واسعاً. في المقابل، يحتل التكامل التقني المرتبة الأخيرة (٣,٥٦) بأعلى معامل اختلاف (٢١,٥٪)، كاشفاً عن فجوة في البنية التقنية تستوجب الاستثمار.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة المكانية-الزمانية

الرقم	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
1	15.5%	0.60	3.88	المرونة المكانية (العمل عن بُعد والتوزيع الجغرافي)
2	17.9%	0.67	3.73	المرونة الزمانية (جداول العمل المرنة)
3	21.5%	0.77	3.56	التكامل التقني لدعم المرونة
—	16.3%	0.61	3.74	المتوسط الكلي للمتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26



٢- الثقة التنظيمية الهجينة (المتغير الوسيط)

يُفصح الجدول (٥) عن مستوى مرتفع للثقة التنظيمية الهجينة (متوسط=٣,٦٥). تنصدر الثقة الوجيهة التقليدية (٣,٨١)، لكن التكامل الهجين للثقة جاء في المرتبة الأخيرة (٣,٤٧) بأعلى معامل اختلاف (٢٢,٨٪)، كاشفاً عن صعوبة بناء جسر ثقة سلس بين البيئتين الوجيهة والرقمية وهو التحدي الأكثر إلحاحاً.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية الهجينة

الْبُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الثقة الوجيهة التقليدية	3.81	0.61	16.0%
الثقة الرقمية الافتراضية	3.67	0.70	19.1%
التكامل الهجين للثقة	3.47	0.79	22.8% Δ
المتوسط الكلي للمتغير الوسيط	3.65	0.64	17.5%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

٣- الابتكار الاستباقي (المتغير التابع)

يُظهر الجدول (٦) مستوى مرتفعاً للابتكار الاستباقي (متوسط=٣,٧٠)، مع فجوة دالة بين الاستشراف (٣,٨٤) والتطوير الفعلي للحلول (٣,٥٧)، تعكس عائقاً تطبيقياً تتجاوزه المرونة والثقة حين تتضافران.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الابتكار الاستباقي

الْبُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
استشراف الفرص والتهديدات	3.84	0.59	15.4%
المبادرة والريادة الداخلية	3.69	0.67	18.2%
التطوير الاستباقي للحلول	3.57	0.75	21.0%
المتوسط الكلي للمتغير التابع	3.70	0.61	16.5%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

ثالثاً: اختبار الارتباط :

توضح المصفوفة جدول (٧) وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية عالية. تُمثّل العلاقة بين المرونة والابتكار أعلى قيمة (٢=٠,٦٨٦)، مُكرّسة المرونة محركاً استراتيجياً مباشراً للابتكار. وتُرسّخ قيمة الارتباط بين المرونة والثقة الهجينة (٢=٠,٦٦١) الأساس الإحصائي الكافي لاختبار الوساطة.

جدول (٧): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (معامل بيرسون، N=١٥٠)

المتغير	المرونة (X)	الثقة الهجينة (M)	الابتكار (Y)
المرونة المكانية-الزمانية (X)	1.000	0.661**	0.686**
الثقة التنظيمية الهجينة (M)	0.661**	1.000	0.631**
الابتكار الاستباقي (Y)	0.686**	0.631**	1.000

ملاحظة: ** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، N=١٥٠

رابعاً: اختبار الفرضية الأولى (H1) :

تُثبت نتائج الجدول (٨) قبول H١ بمستوى دلالة إحصائية عالية جداً؛ إذ تُحدث المرونة المكانية-الزمانية تأثيراً إيجابياً مباشراً (٠,٠٠١ > p، t=11.43، $\beta=0.69$). ويُفسّر النموذج البسيط ٤٧,١٪ من التباين الكلي في الابتكار الاستباقي.

جدول (٨): نتائج الانحدار البسيط — تأثير المرونة المكانية-الزمانية في الابتكار الاستباقي

النموذج	B	SE	β	T	Sig.	R	R ²	F
الثابت	0.7	0.2	—	3.43	0.001	0.6	0.4	130.7
	2	1				86	71	



			0.00 0***	11.4 3	0.68 6	0.0 6	0.6 9	المرونة المكانية- الزمانية
--	--	--	--------------	-----------	-----------	----------	----------	-------------------------------

ملاحظة: المتغير التابع: الابتكار الاستباقي. N=150. *** p<0.001

جدول (9): نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

الفرضية	البعد المستقل	B	T	Sig.	القرار
H1a	المرونة المكانية (العمل عن بُعد)	0.57	8.24	0.000***	✓ تقبل
H1b	المرونة الزمانية (جداول العمل المرنة)	0.49	7.01	0.000***	✓ تقبل
H1c	التكامل التقني لدعم المرونة	0.44	6.18	0.000***	✓ تقبل
الكلية	R ² =0.543 ΔR ² =+7.2%	—	—	0.000***	✓ مقبول

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

تتحقق جميع الفرضيات الفرعية بمستويات دلالة عالية وتتصدر المرونة المكانية (β=0.57) الأبعاد، مؤكدةً أن الاستقلالية الجغرافية تُطلق الطاقة الابتكارية بأعلى كفاءة. ويُفسر النموذج المتعدد 54.3% من التباين، بزيادة 7.2% عن النموذج البسيط.

خامساً: اختبار الفرضية الثانية (H2) — الوساطة بأسلوب Bootstrap

تؤكد نتائج جدول (10) قبول الفرضية الثانية بأدلة إحصائية دامغة، يُثبت Bootstrap وجود تأثير غير مباشر دال (0.265) للمرونة في الابتكار عبر الثقة الهجينة، مع فترة ثقة [0.15, 0.39] بعيدة عن الصفر. وطبيعة الوساطة جزئية لبقاء التأثير المباشر دالاً (β=0.45)، مما يعني وجود مسارين نشطين: مسار مباشر ومسار عبر الثقة الهجينة. والمعنى الإداري: الاستثمار في بناء الثقة الهجينة يُضاعف القيمة الابتكارية لسياسات المرونة المكانية-الزمانية.

جدول (10): اختبار الوساطة بأسلوب Bootstrap (5000 تكرار) — الثقة التنظيمية الهجينة وسيطاً

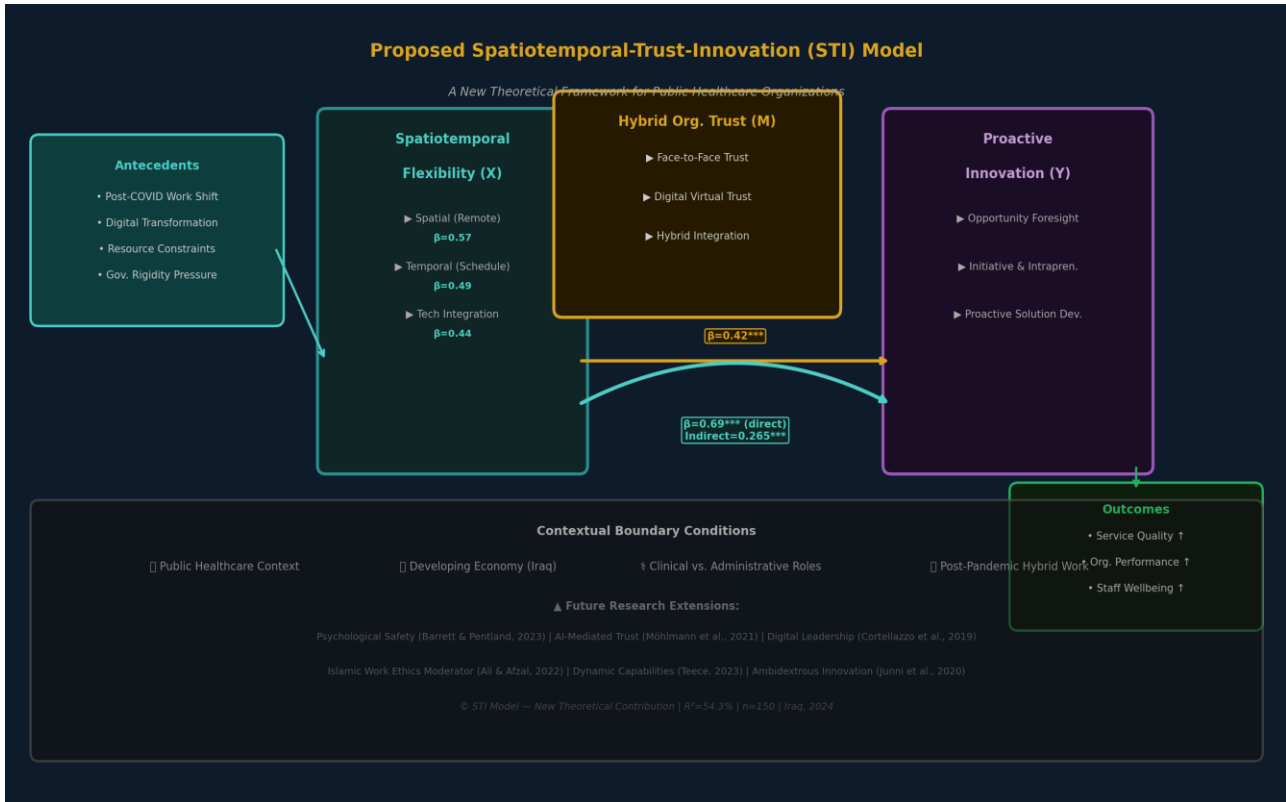
المسار	β	SE	T	Sig.	التأثير غير المباشر	CI 95%
(أ): المرونة ← الثقة الهجينة	0.63	0.07	9.00	0.000***	—	—
(ب): الثقة الهجينة ← الابتكار	0.42	0.08	5.25	0.000***	—	—
(ج): المرونة (مع الوسيط) ← الابتكار	0.45	0.09	5.00	0.000***	0.265***	[0.15, 0.39]

ملاحظة: CI Bootstrap n=5000 لا تشمل الصفر → التأثير غير المباشر دال. الوساطة جزئية.

المبحث الرابع: نموذج STI المقترح

بناءً على نتائج هذه الدراسة وإدماج التقديرات النظرية المعاصرة، يُقدّم هذا البحث نموذج المرونة-الثقة-الابتكار المكاني-الزمني (STI: Spatiotemporal-Trust-Innovation) إسهاماً نظرياً جديداً في أدبيات إدارة الموارد البشرية. يتجاوز هذا النموذج العلاقات المختبرة تجريبياً ليُقدّم إطاراً مؤسساً نظرياً وموجّهاً تطبيقياً لإدارة الابتكار في المنظمات الصحية الحكومية العاملة في بيئات هجينة. يقدم نموذج STI أربع إسهامات نظرية أصيلة:

- (1) يوظف المرونة المكانية-الزمانية بوصفها قدرة ديناميكية ثلاثية الأبعاد لا مجرد ممارسة أحادية البعد.
- (2) يبذل الثقة التنظيمية الهجينة بنيةً وسيطةً مستقلة نظرياً عن الثقة الكلاسيكية.
- (3) يُحدّد مسارين سببيين مزدوجين (مباشر وعبر الثقة)، (4) يُعيّن الشروط الحدودية السياقية — الجماعية الثقافية، التفاوت السريري-الإداري، مرحلة التطوير التنظيمي.



شكل (٦): نموذج STI المقترح: إطار نظري جديد للمنظمات الصحية الحكومية الهجينة

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تتمتع المرونة المكانية-الزمانية في دائرة صحة الرصافة بمستوى مرتفع (٣,٧٤)، وتتصدرها المرونة المكانية (٣,٨٨)، في حين يعاني التكامل التقني (٣,٥٦) من قصور ملموس يستوجب الاستثمار المدروس.
٢. تُسجل الثقة التنظيمية الهجينة مستوى مرتفعاً (٣,٦٥)، غير أن بُعد التكامل الهجين للثقة (٣,٤٧) يقع عند حد المستوى المتوسط، كاشفاً عن صعوبة بناء جسر ثقة سلس بين البيئتين الوجيهة والرقمية.
٣. يحقق الابتكار الاستباقي مستوى مرتفعاً (٣,٧٠)، مع فجوة دالة بين الاستشراف (٣,٨٤) والتطوير الفعلي للحلول (٣,٥٧)، تعكس عائقاً تطبيقياً تتجاوزه المرونة والثقة حين تتضافران.
٤. تُحدث المرونة المكانية-الزمانية تأثيراً إيجابياً مباشراً ودالاً في الابتكار الاستباقي ($R^2=0.69$ ، $\beta=0.69$)، مما يُكرّسها متغيراً مؤسساً ذا ثقل تفسيري عالٍ.
٥. المرونة المكانية (العمل عن بُعد) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الابتكار الاستباقي ($\beta=0.57$)، مما يؤكد أن الاستقلالية الجغرافية تُطلق الطاقة الابتكارية بأعلى كفاءة.
٦. تؤدي الثقة التنظيمية الهجينة دوراً وسيطاً جزئياً دالاً (تأثير غير مباشر = ٠,٢٦٥، $C=0.39$)، مما يُثبت أن الاستثمار في بناء الثقة الهجينة يُضاعف القيمة الابتكارية لسياسات المرونة.
٧. النموذج المتعدد يُفسر ٥٤,٣٪ من التباين في الابتكار الاستباقي، مما يؤكد القوة التفسيرية الجماعية للأبعاد الثلاثة للمرونة المكانية-الزمانية.

ثانياً: التوصيات

١. إطلاق سياسة مؤسسية شاملة للمرونة المكانية-الزمانية في دائرة صحة الرصافة تُحدد نطاق تطبيقها حسب طبيعة كل وظيفة، وتُضَمّن معايير واضحة للمساءلة والتتبع عن بُعد.
٢. الاستثمار الهادف في التكامل التقني لدعم المرونة عبر منصات تعاون رقمية موثوقة وأنظمة إدارة مهام عن بُعد وشبكات آمنة للوصول لبيانات الدائرة.



٣. بناء برنامج مؤسسي لتعزيز الثقة الهجينة يُركّز على سد الفجوة بين بيئتي الثقة الوجيهة والرقمية عبر جلسات بناء فريق هجينة دورية وممارسات قيادة شفافة.
٤. إنشاء "مختبر ابتكار صحي" داخل الدائرة يُتيح للكوادر الطبية والإدارية تطوير حلول استباقية في بيئة آمنة مدعومة بالثقة والمرونة.
٥. دمج مؤشرات الابتكار الاستباقي في نظام تقييم الأداء الدوري لمكافأة السلوك الاستباقي صراحةً.
٦. إجراء دراسات متابعة زمنية لقياس التغيرات في مستويات المرونة والثقة الهجينة والابتكار الاستباقي بعد تطبيق التوصيات.

قائمة المصادر:

١. الجنابي، سهيل مهدي (٢٠٢٢). الثقة التنظيمية في بيئات العمل الهجينة: مفهوم وأبعاد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٨(١٣٠)، ٧٧-١١٢.
٢. المشهداني، أحمد رشيد (٢٠٢٣). المرونة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في الوزارات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٩(١٣٥)، ٨٨-١٢٢.
٣. الطائي، يوسف حليم (٢٠٢١). الابتكار التنظيمي في منظمات الخدمة العامة. دار اليازوري العلمية، عمان.
٤. العبادي، هاشم فوزي (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل المرنة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ١٧(٤)، ١٤٥-١٨٢.
٥. الدوري، زكريا مطلق، والصالح، عادل (٢٠٢٠). التوجه الاستباقي في المنظمات الحكومية: نماذج وتطبيقات. دار المسيرة، عمان.
٦. حريم، حسين (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية في بيئات العمل الهجينة. دار الحامد، عمان.
٧. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٢١). الثقة والابتكار في منظمات القطاع العام. إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٨. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان.
- 9- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- 10- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76.
- 11- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- 12- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- 13- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- 14- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- 15- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- 16- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.



- 17- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital. *Annual Review of Organizational Psychology*, 4, 339–366.
- 18- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- 19- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- 20- Nurmi, N., & Hinds, P. J. (2016). Job complexity and learning opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 648–675.
- 21- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
- 22- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for indirect effects. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- 23- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- 24- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- 25- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- 26- Bohmer, R. M. J. (2023). *Designing care*. *MIT Sloan Management Review*, 64(2).
- 27- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. NBER Working Paper 28731.
- 28- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605, 108–112.
- 29- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: Productivity effects. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- 30- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- 31- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations. *Annual Review of Organizational Psychology*, 4, 19–43.
- 32- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- 33- Greenhalgh, T., et al. (2021). Healthcare staff wellbeing during COVID-19. *PLOS ONE*, 16(2).
- 34- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility. *Academy of Management Review*, 45(1), 179–203.
- 35- Möhlmann, M., Zalmanson, L., & Henfridsson, O. (2021). Algorithmic management. *MIS Quarterly*, 45(4).
- 36- Narayanan, A., Greco, M., & Bhatt, S. (2023). Digital trust in public organizations. *Government Information Quarterly*, 40(2).
- 37- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety review. *Human Resource Management Review*, 27(3).



- 38- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- 39- Rangachari, P., & Woods, J. L. (2020). Preserving organizational resilience during COVID-19. *Healthcare Management Review*.
- 40- Siau, K., & Wang, W. (2018). Building trust in AI and robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31(2).
- 41- Teece, D. J. (2023). On the limits of economic analysis of knowledge. *Journal of Knowledge Economy*, 14, 1–18.
- 42- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns and flexitime. *Human Relations*, 71(1), 47–72.