



السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في تدعيم تأثير رشاقة
الموارد البشرية على الصحة التنظيمية : دراسة ميدانية على
العاملين بديوان عام محافظة السويس

إعداد

د. عبد الله عبد الله أحمد الطيبال

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة السويس

abdallah.ahmed@suezuni.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الرابع أكتوبر 2023

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

ملخص البحث :

تتناول هذه الدراسة دراسة وتحليل علاقة رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية مع توسيط السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة أربعة فروض، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها 219 مفردة.

هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة تأثير إيجابي قوي و معنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة وهي: (الاستباقية والتكيف والمرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) وتدعيم الصحة التنظيمية بأبعاده محل الدراسة: (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية)، وأثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لرشاقة الموارد البشرية في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين كما يؤثر السلوك الإبداعي للعاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية، كما توجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة في تحقيق الصحة التنظيمية بديوان عام محافظة السويس.

كلمات مفتاحية : رشاقة الموارد البشرية – السلوك الإبداعي للعاملين – الصحة التنظيمية.

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً لتحقيق الإبداع والابتكار وأساس تحقيق التميز والأداء الإبداعي للمنظمات (Jameel & Mhaibes,2022) ، وضرورة تمتع العاملين بالصحة وتحقيق الصحة التنظيمية من خلال اشتراك العاملين في الأندية الترفيهية والصحية والتأمين الصحي لجذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم (Kaur, 2017) ، وتعد الرشاقة اليوم من أهم أبعاد النجاح التنظيمي ، ويعتبرها بعض الباحثين وسيلة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات الناجحة ، كما تزايد الاهتمام بالموارد البشرية الرشيفة في مجال المرونة التنظيمية حيث تعتبر الموارد البشرية الرشيفة المصدر الأكثر حيوية للتنظيم ومن المهم جداً الإنتباه إليها والتركيز عليها في الوقت الحالي (Javadin, et al., (Dubey& Gunasekaran,2014؛ 2018 ، كما تعد رشاقة الموارد البشرية من الأمور المهمة في أي منظمة لآثارها الإيجابية على أداء المنظمات لأن أي عمل يعتمد على الموارد البشرية ومرونتها وذكائها وقدرتها على التكيف والتأثير في فعالية أي منظمة وزيادة أرباحها وإنتاجها ، حيث يعتمد نجاح واستمرارية واستدامة النجاح للمنظمة على المدى الطويل على رشاقة مواردها البشرية وقدرتها على تحقيق الريادة والتميز في مجالها وقدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد (الحوامة؛ القرالة، 2020)، وقد نال موضوع رشاقة الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لما يحققه من مزايا عديدة للمنظمة ، كما تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام دوراً في دعم السلوك الإبداعي للعاملين (مصطفى وآخرون، 2021). وتقوم الدراسة الحالية بدراسة وتحليل دور رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية مع توسيط السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

أولاً: مشكلة البحث:

أثرت التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بيئة الأعمال الحديثة الديناميكية والتي تتسم بالتغيير المستمر والسريع على الموارد البشرية وإدارتها في منظمات الأعمال المعاصرة ، مما أدى إلى تغيير أدوار الموارد البشرية، واعتبارها جزءاً من المنظمات وشريكاً استراتيجياً وحاسماً فيها ، ولذا تسعتلك المنظمات إلى جعل وظيفة الموارد البشرية فيها أكثر رشاقة وإستراتيجية، فإذا لم يستجيب مديري الموارد البشرية بشكل إيجابي لتوقعات العاملين فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع تكاليف البحث والاستقطاب والتطوير بشكل متزايد، حيث تترجم أوجه القصور والعجز في المهارات بشكل كبير إلى خسائر للمنظمة من حيث سوء جودة العمل وانخفاض الإنتاجية ، وزيادة حوادث العمل وشكاوى العملاء (Kaur, 2017) ، وتعد عدم رشاقة

الموارد البشرية أحد الأسباب الرئيسية لفشل المنظمات في مواكبة السوق في ظل بيئة الأعمال الديناميكية ومن ثم تحقيق النجاح (Qin & Nembhard,2015).

وتشير نتائج الدراسة الاستطلاعية و المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في ديوان عام محافظة السويس بتاريخ الأحد 19 مارس 2023 م ، إلى أن ضعف الدعم وعدم توافر بيئة مناسبة لدعم ورفع السلوك الإبداعي للعاملين والاستقلالية والمشاركة في حل مشكلات العمل تعد واحدة من المشكلات التي تواجه العاملين في العمل بالديوان، وبالإضافة إلى انخفاض معرفة العاملين بمفهوم وأبعاد رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية.

وتتلخص مشكلة الدراسة في غياب أبعاد الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة محل الدراسة، وهذا بدوره يزيد من وجود قصور في الإبداع، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في ديوان عام محافظة السويس، إذ يعد العنصر البشري هو أهم عامل في نجاح المنظمات لذلك يجب الاهتمام به من أجل توفير بيئة عمل جيدة وصحية.

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية مع توسيط السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي علاقة رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية مع توسيط السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس ؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى مساهمة مفهوم رشاقة الموارد البشرية في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين و الصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس ؟

- ما هي أهم أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة، وهل تؤثر تأثيراً معنوياً في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- محدودية الدراسات في هذا المجال ، وبالتالي توجد حاجة إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال .
- إثراء المعرفة والمكتبة العربية بوجه عام والمكتبة المصرية بوجه خاص حول هذا الموضوع.

- وضع تصور مقترح لمفهوم رشاقة الموارد البشرية وقياسه في ديوان عام محافظة السويس.
- يتطلب مفهوم الموارد البشرية الرشيقة المزيد من البحث والدراسة لتوضيحه كمدخل حديث في الوقت الحالي وأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، كما أن الموارد البشرية الرشيقة تعد

المدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظمات (Khan & Vapeddy, 2015 ; Azuara, 2016).

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:

- التعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية.
- معالجة وسد الفجوة الموجودة في أدبيات إدارة الأعمال حول مفهوم رشاقة الموارد البشرية.
- الكشف والتعرف على طبيعة العلاقة بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية، وتحديد أهم أبعادها في المنظمات محل الدراسة وأهميتها النسبية.
- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في التعرف على مفهوم رشاقة الموارد البشرية ودوره في تدعيم

السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

رابعاً: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة والفجوة البحثية وتحديد أهمية وأهداف ومتغيرات وفروض ومنهجية البحث، وتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي :

1/4 : دراسات تناولت مفهوم رشاقة الموارد البشرية Human Resource Agility :

استهدفت دراسة (الحوامدة ؛ القرالة ، 2020) التعرف على أثر رشاقة القوى العاملة في فعالية المنظمة في شركة البوتاس العربية بالأردن ، بالتطبيق على مجتمع بلغ حجمه 106 مفردة من المستويات الإدارية المختلفة بالشركة ، وأشارت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق رشاقة القوى العاملة في الشركة من وجهة نظر المبحوثين، وهناك أثر ذي دلالة إحصائية لرشاقة القوى العاملة بأبعادها: (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات و المرونة المهنية والعلاقات الشخصية و تحمل ضغوط العمل و تعلم مهارات واجراءات العمل) في فعالية المنظمة ، كما تناولت دراسة (Baird ,et al.,2020) رشاقة الموارد البشرية من خلال أزمة فيروس كورونا كوفيد19 من خلال

الأبعاد التالية محل الدراسة: (المرونة والقدرة على التكيف والسرعة و التعلم و التوقع والاستعداد لمواجهة الأزمة) ، وتشير النتائج إلى أن جميع سياسات وممارسات الموارد البشرية قد تأثرت تقريباً بهذه الأزمة والتحول للعمل من المنزل والعمل المرن ، كما أنقادة الموارد البشرية يجب أن يكونوا أكثر مرونة ورشاقة من أي وقت مضى ، وحاولت دراسة (Munteanu,et al., 2020) تحليل ممارسات الموارد البشرية لزيادة رشاقة الموارد البشرية ولتطوير عمل تنافسي مستدام للمنظمات في غرب رومانيا ، وتشير النتائج إلى تصنيف الموارد البشرية في المرتبة الأولى كأهم مورد في المنظمات كما أن تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة رشاقة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحقيق أعمال مستدامة وتنافسية للمنظمات ، وتوجد ممارسات لإدارة الموارد البشرية تزيد من رشاقة ومرونة الموارد البشرية في المنظمات هي: أساليب التوظيف والاختيار والعمل الجماعي وسهولة وصول المروؤسين إلى المدير المباشر وبرامج ضمان سلامة وأمن العمل والأنظمة الرسمية لتقييم الأداء المهني وتقديم التغذية الراجعة و ضمان الفرص لتطوير المهارات الوظيفية في مكان العمل وبرامج الأجور والمكافآت العادلة واستقلالية العمل ، كما استهدف بحث (إبراهيم ، 2021) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة حجمها 377 مفردة، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها : وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، وتناولت دراسة (Khakivatan ,et al.,2021) مفهوم رشاقة الموارد البشرية في التعليم في دولة إيران، حيث تعتبر الموارد البشرية أهم وأعلى أصول أي منظمة ، وكلما ارتفعت جودة هذا الأصل كلما زاد احتمال نجاح المنظمة ، وتهدف دراسة (Jameel &Mhaibes,2022) إلى اختبار تأثير رشاقة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي من خلال سلوكيات مشاركة المعرفة كمتغير وسيط: وبالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأنبار العراقية ، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية 276 مفردة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير لرشاقة الموارد البشرية في سلوك المشاركة المعرفية ، مما يشير إلى وجود دوراً فعالاً لرشاقة الموارد البشرية في التأثير على سلوك المشاركة في المعرفة بجامعة الأنبار، وهناك علاقة ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي ، كما تؤثر أبعاد رشاقة الموارد البشرية وهي : (القدرة على الاستباقية و التكيف والمرونة) مجتمعة تأثيراً فعالاً على سلوك المشاركة المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأنبار العراقية ، وتناولت دراسة

(Makori, et al., 2022) تأثير رشاقة العامل على الأداء التنظيمي : دراسة حالة قسم العمل في دولة كينيا ، وبالاعتماد على عينة عشوائية طبقية حجمها 59 مفردة، وتشير النتائج إلى: تؤثر أبعاد رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي ، وهناك علاقة ارتباط إيجابي بين المرونة والاستباقية والتعاون والمتغير التابع الأداء التنظيمي و تم قياس رشاقة الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية محل الدراسة : المرونة (العمل عن بعد وساعات مرنة وأسابع عمل مكثفة) ، الاستباقية (البحث عن فرصة و التنبؤ بالطلب المستقبلي والاستكشاف) ، التعاون (المشاركة الوظيفية و الثقافة التعاونية والانفتاح) ، وهدفت دراسة (حسني ، 2022) تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي من خلال الموارد البشرية الرشيقة كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 348 استمارة استقصاء ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني مفهوم إدارة المواهب ، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في عمليات التحول الرقمي ، كما أشارت الدراسة إلى أهمية إدراك وتعزيز توافر نمط الموارد البشرية الرشيقة لما له من انعكاس كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة. ولعل من أهم العوامل التي تحقق الرشاقة التنظيمية هو رشاقة الموارد البشرية من خلال ما تمتلكه المنظمة من رأس مال بشري يتضمن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكل أحد أهم المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة، وتناولت دراسة (Karman) العلاقة بين رشاقة ومرونة الموارد البشرية و تحقيق القدرة التنافسية المستدامة والتكيف التنظيمي كمتغير وسيط من خلال تطوير نموذج مفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة وبحث نظري تجريبي باستخدام طريقة دراسة الحالة ،تمقياس رشاقة الموارد البشرية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: مرونة (المهارات و السلوك وممارسات الموارد البشرية) ، وتؤثر رشاقة الموارد البشرية بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمنظمات من خلال زيادة المرونة وإبداع الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء والتأثير على جودة الحياة الوظيفية والعلاقات الاجتماعية والقدرة على التكيف والتوجه الاستراتيجي و تنفيذ مفهوم التنمية المستدامة في المنظمة ، كما يشكل منهج رشاقة الموارد البشرية أداة أو آلية مؤثرة لتعزيز الكفاءات الفردية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي التي تمكن من تحسين الأداء التنظيمي ، كما سعت دراسة (كاريش؛ عيادي) إلى الوقوف على أهم الممارسات والأساليب الحديثة القائمة على مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية ، والتي قد تساهم في جذب الموارد البشرية المميزة وتطويرها والحفاظ عليها بما يضمن تحقيق النجاح والبقاء للمنظمات ومواكبة التحولات في سوق العمل وبيئة العمل الرقمية .

2/4: دراسات تناولت السلوك الإبداعي للعاملين employees: Innovative Behavior of

هدفت دراسة (Mahgoub ,et al., 2019) قياس وتقييم العلاقة بين بيئة العمل ذاتية الإدارة بأبعادها: (الهيكل التنظيمي و الأنظمة والتعليمات و التدريب و المشاركة في صنع القرار و الحوافز والمكافآت وظروف العمل التقنية) والسلوك الإبداعي لدى طاقم التمريض من خلال أبعاده (توليد الفكرة و البحث عنها والتواصل عن الفكرة و التنفيذ وإشراك الآخرين و التغلب على المعوقات ومخرجات الإبداع) بالتطبيق على 203 ممرضة بمستشفى بني سويف الجامعي ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والسلوك الإبداعي للممرضات ، ويتمتع طاقم التمريض بمستوى عالٍ من الاتفاق على بيئة العمل والسلوك الإبداعي ، وكان البعد الأعلى الهيكل التنظيمي في بيئة العمل و كان بُعد الحوافز والمكافآت هو البعد الأدنى، وتناولت دراسة (Sari ,et al., 2020) تحليل علاقة الارتباط بين الاندماج والمشاركة في العمل بأبعاده: (القوة والتفاني والاستيعاب) على السلوك الإبداعي للعامل بأبعاده: (توليد الأفكار والترويج لها) ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير متوسط وإيجابي بين الاندماج والمشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعامل ، كما أن المشاركة في العمل تعد الدافع لدى العاملين للمشاركة والحماسة لعملهم ، ويشترك العامل الملتزم بشكل إيجابي ويسعى للمساهمة في فعالية المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة والابتكار والإبداع ، بالإضافة إلى أن المشاركة في العمل ليست العامل الوحيد المؤثر في السلوك الإبداعي للعامل بل هناك عوامل أخرى تشكل هذا السلوك في المنظمات، ويعتبر السلوك الإبداعي للعامل عاملاً رئيسياً يساهم في الابتكار والفعالية التنظيمية خاصة في العصر الحالي ، وهدفت دراسة (مسعود ، 2021) إلى تحليل تأثير السلوك الإبداعي بمحوريه كمقومات في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن التنافسية الحديثة للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة لا يكون إلا بوجود مقومات السلوك الإبداعي والمتمثلة في: الطلاقة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، وتحفيزه من خلال: الثقافة التنظيمية والتغيير والتمكين الإداري وفرق العمل، كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي في تنافسية وحدة الأنابيب المصغرة محل الدراسة، و هناك علاقة ارتباط تبادلية تأثيرية بين السلوك الإبداعي للعاملين وبين البرامج والاستراتيجيات التحفيزية حيث لا يكون هناك سلوكاً إبداعياً للعاملين بدون وجود إستراتيجيات تشجيعية محفزة ، بينما استهدفت دراسة (المنهالي ؛ الإدريسي ، 2021) قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي على مستويات أداء العاملين ومعدلات إنتاجيتهم في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام السعودية والبالغ عددهم 2100 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك

تأثيراً معنوياً للأعراف التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، ووجود تأثير معنوي للطلاقة والقدرة على التحليل في السلوك الإبداعي للمنظمة، تم قياس السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد التالية: الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والمخاطرة وروح المجازفة ، وسعت دراسة (حامد ، 2021) إلى إجراء دراسة وصفية حول الثقة التنظيمية ومدى تأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين مع عرض بعض حالات من الأطباء والصيادلة العاملين في مستشفى حميات دمنهور، وتشير النتائج إلى أن للثقة التنظيمية تأثيرات إيجابية على السلوك الإبداعي للعاملين فكلما زادت الثقة زاد الإبداع ، وحاولت دراسة Hussain & Wahab (2021) دراسة وتحليل علاقة الارتباط بين الإبداع الفردي للعامل وتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها والسلوك الإبداعي للعامل والإبداع التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن الإبداع الفردي يؤثر بشكل إيجابي على السلوك الإبداعي من ناحية ، كما يؤثر السلوك الإبداعي بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي من ناحية أخرى ، كما هدفت دراسة (السيد ؛ عقل ، 2022) إلى التعرف على دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بفلسطين بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على كل من السلوك الإبداعي كمتغير تابع وجودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط ، كما كان تجودة اتخاذ القرارات ذات تأثير دال إحصائياً في السلوك الإبداعي، كما تؤدي بشكل جزئي دوراً وسيطاً متداخلاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي ، وتناولت دراسة (Golacka,et al., 2022) دراسة وتقييم أثر المحددات أو العوامل التنظيمية المؤثرة على الالتزام بالابتكار في السلوك الإبداعي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة مصادر الطاقة المتجددة (RES) على عينة مكونة من 186 شركة في بولندا ، وتشير النتائج إلى : يعتبر الابتكار أحد عوامل النجاح في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة المتغيرة ديناميكياً في صناعة الطاقة المتجددة ، كما توجد علاقة ارتباط و تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية المؤثرة على الالتزام بالابتكار وهي: المهام الوظيفية والعلاقات مع الرؤساء و الزملاء والممارسات التحفيزية وعمليات التقدم والتطوير الوظيفي وعمليات الاتصال ، والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركات محل الدراسة ، كما استهدفت دراسة (العمادي ، 2023) التحقق من الدور المعدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة بالرفاهية وهي: التدريب والدعم التنظيمي والمشاركة و فرق العمل وتصميم الوظائف، التحفيز على العلاقة بين الآثار النفسية لجائحة كوفيد-19 وهي: الانهك المهني والصراع بين العمل والحياة والقلق الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين على عينة عشوائية بلغت

450 من العاملين بالصف الأول من الأطباء والممرضين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين جميع الآثار النفسية لجائحة كوفيد- 19 محل الدراسة والسلوك الإبداعي، كما توجد علاقة طردية قوية بين ممارسات إدار الموارد البشرية الموجهة بالرفاهية محل الدراسة والسلوك الإبداعي.

3/4: دراسات تناولت الصحة التنظيمية organizational health:

تناولت دراسة (Saunders & Barker, 2010) الصحة التنظيمية كإطار عمل لتحقيق رشاقة المنظمة وتحقيق النجاح التنظيمي دراسة حالة بعض الشركات البرازيلية ، وتشير النتائج إلى وجود أربع محركات أساسية لتحقيق الصحة التنظيمية في الشركات محل الدراسة وهي: الموارد البشرية والاستراتيجية والقيادة والتمكين، بينما هدفت دراسة (الشمالية، 2014) إلى تحليل أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ، على عينة عشوائية بسيطة بلغت 320 عاملاً ، وتشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية محل الدراسة وهي: وضوحاً لأهداف وحل المشكلات والاستقلالية التنظيمية والتماسك التنظيمي في تحسين أداء العاملين، كما لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية محل الدراسة وهي : المعنويات وفعالية الاتصالات في تحسين أداء العاملين، وهناك علاقة تأثير وارتباط بين الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل حيث تلعب الصحة التنظيمية دوراً فعالاً من خلال أبعادها محل الدراسة وهي: التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية والمعنويات ووضوح الأهداف وفعالية الاتصالات وحل المشكلات وتوازن السلطة والتكيف وتعبئة الموارد والثقة والإبداع في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ، كما استهدفت دراسة (Noori & Sabokro, 2016) دراسة وصفية لتأثير الثقافة التنظيمية على الصحة التنظيمية بالتطبيق على عينة من العاملين ببلدية طهران بدولة إيران بلغت 384 مفردة، وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية نسبياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة والصحة التنظيمية ، كما أن البقاء التنظيمي للبلدية يتأثر بمعايير ثقافية مختلفة من بينها التوافق والذي كان له التأثير الأكبر فيه، واستهدفت دراسة (الجابري ، 2017) دراسة وتحليل دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على عينة بلغت 98 عضو هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية ، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين الصحة التنظيمية و الأداء الاستراتيجي ، تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي : التوافق والمهمة و القدرة على التكيف والمشاركة في العمل ، وتناولت دراسة (حسين ، 2018) التعرف على درجة مساهمة ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية بالتطبيق على عينة بلغت 132 مفردة من العاملين بالشركة العامة للزيوت النباتية العراقية ، وتشكل الصحة

التنظيمية أحد مؤشرات النجاح على قدرتها في استثمار مواردها بأفضل شكل ممكن والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، و أشارت المشكلة إلى وجود قصور واضح في أهمية توظيف هذه الممارسات في تدعيم الصحة التنظيمية، وتؤكد النتائج على وجود علاقة تأثير و ارتباط معنوي بين أبعاد و ممارسات الاحتواء العاليمحل الدراسة وهي : المشاركة في اتخاذ القرارات و المعرفة والمعلومات والعوائد، وأبعاد الصحة التنظيمية وهي : الاتصالات والأخلاقيات والإبداع والابتكار، وتلعب ممارسات الاحتواء العالي دوراً كبيراً في تدعيم الصحة التنظيمية للشركة محل الدراسة، واستهدفت دراسة (بلوم ؛ عيواز ، 2018) التعرف على علاقة الصحة التنظيمية بالارتباط الوظيفي كسلوك للعامل بالوكالة التجارية للاتصالات بالجزائر، وتشير النتائج إلى: تساهم أبعاد الصحة التنظيمية محل الدراسة وهي: العدالة التنظيمية و تمكين العاملين و السلطة التلاؤمية، في تحقيق الكفاءة المهنية والفعالية التنظيمية ورفع الروح المعنوية وتنمية القدرات والمهارات الفكرية والإبداعية للعاملين.وتناولت دراسة (Koinig& Diehl , 2021) دور القيادة الصحية في تدعيم بيئة عمل صحية كمطلب لتحقيق الصحة التنظيمية ،تم إجراء مقابلات مع 40 عاملاً يعملون بدوام كامل وجزئيين دولة النمسا وألمانيا، وتشير النتائج إلأن عددًا قليلاً من المنظمات قد طبقت القيادة فيها ممارسات تدعيم بيئة عمل صحية من خلال تفويض السلطة وزيادة مشاركة العاملين والتوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية ومرور ساعات العمل والعمل من المنزل لتحقيق الصحة التنظيمية والصحة والرفاهية للعاملين فيها ، كما تؤثر صحة العاملين على المنظمة ككل حيث توجد علاقة ارتباط و تأثير متبادل بين صحة العاملين أو الصحة الشخصية والصحة التنظيمية.

4/4: دراسات تناولت العلاقة بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية و تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية:

هدفت دراسة (Nehles & Veenendaal , 2019) دراسة وتحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية وتشمل : (عدالة نظم التعويض والتدريب والتطوير وتبادل ومشاركة المعلومات و الدعم الإشرافي) والسلوك الإبداعي للعمل (استكشاف الأفكار وتوليدها وتطبيقها) ، مع توسيط متغير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع ودوره في هذه العلاقة بالتطبيق على عينة مكونة من 463 فرداً في أربع شركات صناعية هولندية ، وتشير النتائج إلى : يرتبط ادراك العامل لنظم التعويض سلبياً بالسلوك الإبداعي للعمل، في حين يرتبط ادراك العامل للتدريب والتطوير وتبادل ومشاركة المعلومات و الدعم الإشرافي ارتباطاً إيجابياً ، يمكن للمديرين تحفيز السلوك الإبداعي من خلال الاستثمار في تبادل المعلومات والدعم الاشرافي وإيجاد مناخ مبدع في الشركات محل الدراسة

،وبحثت دراسة (El-Sayed , et al.,2022) العلاقة بين رشاقة القوى العاملة والسلوك الإبداعي في العمل على عينة بلغت 265 ممرضة في وحدات العناية المركزة بمستشفى بنها الجامعي ، وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين رشاقة القوى العاملة والسلوك الإبداعي في العمل للممرضات ، حيث تساعد رشاقة القوى العاملة المؤسسات الصحية في التعامل مع التغيير من خلال زيادة الأفكار الإبداعية والابتكارية الجديدة والمبادرات الاستباقية في العمل .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة في مجال الدراسة، يتضح الآتي:

- أ- تتصف الدراسات السابقة في مجال رشاقة الموارد البشرية وعلاقته بتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية بالندرة النسبية خاصة الميدانية، سواء في البيئة الأجنبية والبيئة العربية.
- ب- اختلاف بيئة ومجال التطبيق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- ج- تناولت معظم الدراسات مفهوم السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع أما الدراسة الحالية تتناوله كمتغير وسيط لبحث تأثيره على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية.
- د- تتعدد مقاييس مفهوم رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي والصحة التنظيمية فلم تتفق الدراسات السابقة على مقاييس محددة، بل اختلفت وتنوعت المقاييس من دراسة لأخرى.
- ز- تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في الأسباب التالية:

- حداثة الموضوع ومحدودية الدراسات السابقة التي تناولت رشاقة الموارد البشرية وقياسه عملياً .
- الحاجة إلى دراسة متخصصة تتناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث انطلاقاً من الشعور بأن على المنظمات تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية لها من خلال مواردها البشرية الرشيقة.

- أسباب ذاتية أو شخصية: يتماشى هذا الموضوع مع تخصص وميول الباحث كما تم اختياره لتوسيع معارف الباحث وتعميقها المتعلقة به.

ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة أنها اختلفت واتفقت من نواحي عدة حيث جاءت الدراسات السابقة متفقة مع الدراسة الحالية بتناولها موضوع رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي والصحة التنظيمية مع اختلاف المتغيرات والأسلوب والعلاقات إضافة إلى اختلاف الحقبة الزمنية ومجتمع وعينة الدراسة ومجال التطبيق مما يظهر اختلاف النتائج والتوصيات ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة اتضحت وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسات عربية وأجنبية تناولت الدور الوسيط للسلوك الإبداعي على العلاقة بين رشاقة الموارد

البشرية والصحة التنظيمية في حدود علم الباحث ، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة . واستناداً إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية و تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف ومباشر عملياً على حد علم الباحث ، وتم الاعتماد على دراسة المتغيرات التالية لمفهوم رشاقة الموارد البشرية (الاستباقية والتكيف والمرونة) والمتغيرات التالية لمفهوم السلوك الإبداعي للعاملين: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) ، والصحة التنظيمية : (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية).

خامساً: الإطار النظري للبحث :

1/5 : مفهوم وأبعاد رشاقة الموارد البشرية:

أصبح تبني فلسفة الرشاقة اتجاهاً عالمياً في العديد من مجالات المنظمة ومنها مجال إدارة الموارد البشرية لتمكين المنظمات من التعامل مع التغيير المستمر والنمو في ظل عالم ديناميكي ومتقلب وتزايد درجة عدمالتأكد والتعقيد والغموض (Heffernan & McMackin,2020) (Rastegari ,et al.,2020) ، ونستعرض فيما يلي بعض التعريفات في هذا المجال كالتالي:

يعرفها (Howey,2016) بأنها قدرة الموارد البشرية في تطوير كفاءتها من خلال المعرفة والخبرة واستخدام المهارات للاستجابة السريعة ومواكبة التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بشكل استباقي، والعمل على التكيف والمرونة معها لاستثمار الفرص وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تعرف الموارد البشرية الرشيقة بأنها الأفراد الذين لديهم المؤهلات والمهارات والمعرفة لمتابعة الفرص بشكل استباقي ويمكن أن يتأقلم بسرعة مع الظروف الجديدة؛ Ramzi & 2015 (Ghasemi, Doeze Jager-van Vliet,et al.,2017) ، ويعرفها (Aladwan,2017) بأنها نشاط مهم في العمل من خلال قدرة الأفراد على التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة وحل المشكلات بشكل ابتكاري ومبدع، وتتمتع بالمرونة الوظيفية والقدرة الشخصية على التكيف لتعلم مهام وإجراءات العمل للتعامل مع ضغوط العمل ، كما يشير مفهوم الموارد البشرية الرشيقة للمواهب البشرية التي لديها الاستعداد للتعلم والتطوير الذاتي و القدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات والأفكار الجديدة والإبداع والجاهزية الدائمة لتحمل مسؤوليات العمل الجديدة (AI- mahmeed,2018) ، كما يعرفها (الشامسي ؛ الحموري ، 2019) بأنها القدرة على تكيف وتطوير الأفراد والعمليات بما يتناسب مع التغييرات المتسارعة وغير المتوقعة لدعم المرونة الشخصية والاستراتيجية والتنظيمية، كما أنها الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية

المنظمات لتصبح أكثر تكيفاً ومرونة وسرعة الاستجابة مع المتعاملين معها ، والقدرة على جذب أفضل المواهب في المنظمات الرشيقة من خلال توفير التوظيف والتطوير وإدارة الأداء ووظائف الموارد البشرية الأخرى باستخدام منهج رشيق، في حين يعرفها (الحوامدة ؛ القرالة ، 2020) بالقدرة والمرونة على التكيف و الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لدى المورد البشري في المنظمة والتي تمكنه من القيام بدور رئيسي وفعال في تمكين المنظمة من مواجهة التغيرات وبما يمكنها من البقاء والنمو والتنافس في السوق.

ويعرف مفهوم رشاقة الموارد البشرية في ضوء الدراسة الحالية بأنه مدخل حديث متعدد الأبعاد يركز على توفير موارد بشرية رشيقة تتميز بالمبادرة والاستباقية والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغير وبما يضمن للمنظمة البقاء والنمو والتوسع في دنيا الأعمال.

أبعاد رشاقة الموارد البشرية:

تتكون رشاقة الموارد البشرية من ثلاثة مجالات رئيسية هي: الاستباقية و القدرة على التكيف والمرونة (Abbaspour ,et al., 2014):

أ- **الاستباقية** : وتعني قدرة الأفراد على إيجاد طرق فعالة وأفضل للقيام بالعمل والقدرة على التنبؤ وحل المشكلات الجديدة والمعقدة في العمل (Pulakos,et 2000; Dyer & Shafer ,2003) . al. , ويجب ممارسة المنظمات الممارسات الاستباقية لضمان بقائها على قيد الحياة في ظل زيادة درجة التعقيد البيئي،(Al-Omoush,et,2020)al.، وتعكس الاستباقية مدى مبادرة الأفراد والقدرة على التنبؤ بالمشكلات في العمل(Ripatti,2016) ، ويؤثر السلوك الاستباقي للأفراد تأثيراً إيجابياً على البيئة المتغيرة، حيث قد ينتج عن هذا السلوك في العديد من السلوكيات مثل: الإبداع والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية وتدعيم سرعة أداء الأعمال (Griffin &Hesketh,2003)، وتدعم الشخصية الاستباقية السلوك الإبداعي في المنظمات (Alikaj ,et al., 2021). في حين ترى دراسة (Yamak & Eyupoglu, 2021) أن الشخصية الاستباقية لها تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي.

ب- **المرونة التنظيمية**: تعد المرونة التنظيمية إحدى أفضل الطرق للاستجابة للتغيرات التنظيمية والاستدامة لأن عالم المنافسة للمنظمات واسع للغاية، ويمكن وصف المرونة من حيث الإدارة والاستجابة للأسواق المضطربة والديناميكية ومتطلبات العملاء، و يعتقد الباحثين والخبراء أن المنظمات المرنة تفكر فيما هو أبعد من التكيف مع التغيير واغتنام الفرص المحتملة في بيئة

مضطربة واكتساب مزيداً من ابتكاراتها وكفاءاتها حيث يفكر العملاء بشكل مختلف المرنة التنظيمية، و تعني قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات في بيئة العمل وإدراكها والتنبؤ بها والنظر إليها على أنها عوامل للنمو والازدهار (Khakivatan ,et al.,2021). كما تعني المرنة التنظيمية قدرة المنظمة على توقع والشعور والاستجابة للتقلبات في أسواقها بطرق تساعد على إيجاد ميزة تنافسية للمنظمات (Schatteman , et al., 2012)، كما تعني الكفاءة المناسبة والميزة التنافسية والثقافة التنظيمية التي تتطلب التفكير الاستراتيجي والابتكاري ، لذلك فإن الرشاقة مهمة أساسية لبقاء المنظمة (Harraf , et al.,2015) ، وأصبحت المرنة التنظيمية واحدة من القضايا المهمة في الفكر التنظيمي ولها تأثير كبير على أداء المنظمات وجانب مهم من إدارة الموارد البشرية ، وتشير إلى القدرات التنظيمية التي تضيف قيمة للمنظمة وخلق ميزة تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من العاملين ذوي الخصائص مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات (Alibakhshi& Mahmoudi,2016)، كما تشير إلى الإيجابية نحو التغيرات والمواقف غير المتوقعة وقبول الجديد (Pitafi, et al.,2018)، وتدعم القدرة على التعلم وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والأزمات (Marjah,2019).

ج- التكيف: القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة من خلال إيجاد معرفة جديدة والتعلم المستمر لمواجهة الغموض والتعقيد في الظروف البيئية المتغيرة، حيث إن بيئة الأعمال في الوقت الحالي لا تزال تتغير بمعدل أسرع وأكثر مما سبق، ويعني التكيف تغيير وتحويل السلوك الشخصي إلى اكتساب معرفة جديدة جيدة في البيئة، وهذا يتطلب تحديد الأدوار المختلفة للقيام بها مع كفاءات متنوعة للتعامل مع منافسين آخرين (Sherehiy,2008).

ويمكن القول بأن المرنة والقدرة على التكيف والاستباقية والرشاقة والاستدامة والقدرة التنافسية مزايا لا يتم الحصول عليها من قبل المنظمات إلا من خلال موظفيها (Munteanu ,et al.,2020) وتتمثل الممارسات التي تجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر رشاقة في الممارسات التالية (الشامسي؛ الحموري ، 2019): تعتبر الرشاقة جزءاً من الثقافة التنظيمية ، تشجيع التمكين الوظيفي، رقمنة وأتمتة بيئة العمل ، بيئة عمل داعمة لثقافة الابتكار والإبداع والتعلم ، تخطيط الموارد البشرية ، إدارة الأداء، الشفافية التنظيمية ، توظيف والاحتفاظ بالموهب البشرية ، هندرة منظمات القطاع العام.

ويؤكد (Alavi,2014) أن أهم العوامل التي تحقق الرشاقة التنظيمية هو مفهوم رشاقة الموارد البشرية من خلال ما تمتلكه المنظمة من رأس مال بشري يتضمن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكل أحد أهم المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة، وتحقق رشاقة الموارد البشرية

مجموعة من المزايا والفوائد للمنظمات منها على سبيل المثال : تحسين الجودة وخدمة العملاء بشكل أفضل وزيادة التعلّم والتنوع في تقديم الخدمات وزيادة الربحية، وتوجد علاقة ارتباط إيجابي بين رشاقة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي (Sohrabi ,et al.,2014) ، ولرشاقة الموارد البشرية أهمية في تطوير وتحسين أداء المنظمات (Zhang ,et al.,2015 Bal & De Lange,; 2015) ، كما تشير الدراسات إلى أن مفهوم رشاقة الموارد البشرية يتضمن عنصرين رئيسيين هما: قدرة الموارد البشرية على الاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب و مرونة الموارد البشرية، وتعد أحد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية حيث تشير مرونة المنظمات إلى قدرتها العامة على التكيف ، أما مرونة الموارد البشرية تركز على تكيف خصائص العامل مثل: المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة ، وتتيح مرونة ممارسات الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر استدامة ويتمتع العاملون بفرصة تعديل ظروف العمل وفقاً لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم الفردية والتوازن بين العمل والحياة الأسرية ولذا يمكن القول بأن ظهور منظمة رشيقة يعد أمراً مستحيلاً بدون موارد بشرية رشيقة (Breu ,et al.,2002).

2/5: مفهوم وأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين :

تعددت تعريفات السلوك الإبداعي كما يلي: هو سلوك معقد ومتعدد الأبعاد يتكون من توليد وتقديم الأفكار من قبل العامل أو تم تبنيها من الآخرين ومن ثم تحقيقها وتنفيذها (Yuan & Woodman,2010)، ويعرف بأنه عملية ذهنية يصحبها توتر وانفعال منظم بطريقة خلاقة تمكن من الوصول إلى ما هو جديد ومفيد (الموسى، 2015) ، وتعرفه (Samma,et al.,2020) بأنه سلسلة من السلوكيات التي تساعد العاملين على التفكير بطريقة إبداعية لتحسين أداء وإجراءات العمل، وبما يساعد في تطوير تصميم المنتج وتحسين إجراءات العمل، كما يعرف بأنه بناء وتقديم وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة على مستوى المنظمة ، و هو عملية معقدة ومركبة تتضمن ثلاثة عناصر هي : عقلية (مثل : التفكير) وانفعالية (مثل : الرضا أو الخوف) وسلوكية (مثل: سلوك إبداعي للآخرين) وتكون المحصلة مخرجات إبداعية، ويعرف بأنه عملية إيجاد الأفكار الجديدة غير التقليدية في التفكير واستحداث الطرق والأساليب التي تضيف قيمة ومنفعة للمجتمع ، و هو عبارة عن مجموعة تصرفات وسلوكيات تتميز بالإبداع والأصالة في المهارات والقدرات الذهنية والعقلية للعاملين من خلال وضع البرامج والاستراتيجيات والاستثمار الجيد للمعارف والخبرات ، وبما يحقق مخرجات إبداعية في المنتج أو أسلوب العمل أو إيجاد حلول غير تقليدية لمشكلات العمل أكثر كفاءة وفعالية ، ويعتبر السلوك الإبداعي اسمى درجات السلوك التنظيمي حيث لا يوجد إبداع تنظيمي إلا ويسبقه سلوكاً إبداعياً، كما لا يوجد سلوكاً إبداعياً إلا ويسبقه تفكيراً إبداعياً

(مسعود ، 2021) ، كما يعرف بأنه قدرة الفرد على بناء أفكار وآراء جديدة و تكيفها لاشباع الحاجات وتحقيق الأهداف من خلال إيجاد فكر جديد يدمج الآراء القديمة في صورة جديدة ومبتكرة (حامد ، 2021) ويعرف بأنه عبارة عن التصرفات التي تسبق أي عمل إبداعي، فهو سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع ، ويتضمن الأبعاد التالية: تشجيع الإبداع وتوليد الأفكار والقدرة على حل المشكلات و التغيير والمخاطرة و المجازفة (السيد ، 2021) ، كما يعرف بأنه سلوك داخل المنظمة يسبق عملية الإبداع لتقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات ، من خلال توليد الأفكار وترويجها وتنفيذها بشكل فعال (العماري ، 2023) .

ويمكن تعريفه في ضوء الدراسة الحالية بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن السلوك الهادف إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق والترويج لها لحل مشكلات العمل وتحسين طرق العمل والاتصال بين العاملين والأداء التنظيمي والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات.

ويعتبر السلوك الإبداعي سلوكاً معقداً يتكون من مراحل متعددة (Abstein&Spieth,2014)، ويتكون من الأنشطة الثلاثة التالية: توليد أفكار جديدة والترويج لها وتنفيذها من خلال نموذج إبداعي يتم تجربته وتطبيقه (Andri ,et al.,2020) ، ويختلف السلوك الإبداعي innovative behavior عن السلوك الابتكاري behaviorcreative في أن الإبداع يقوم بتوليد أفكار ثم تنفيذها (Nehles, et al.,2017).

ويعتبر الإبداع أحد مخرجات الأداء، ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة (Berber & Lekovic, 2018)، كما يعد الإبداع أحد الأصول الهامة لتحقيق المنظمات ميزة تنافسية تعتمد على توافر الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ و تقديم منتجات و خدمات جديدة في السوق، ويرى (Naranjo - Valencia, et al.,2017) أن الموارد البشرية توفر أفكاراً جديدة من خلال بناء عقول بشرية يمكنهم تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة ، كما أن السلوك الإبداعي للعامل والإبداع الفردي و توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها ضروريان لتحقيق الإبداع التنظيمي والبقاء والنجاح للمنظمات في صناعة الخدمات- (Sanz-Valle & Jiménez,2018 ;

(Yuan & Woodman,2010; Slatten & Mehmetoglu,2011; ويرى Yuan & Woodman,2010) أن السلوك الإبداعي للعامل يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والبقاء للمنظمات ولذا تعد بلاشك استراتيجية القدرة على توليد القيمة من خلال الإبداع والابتكار عن طريق الموارد البشرية غير الملموسة من أنجح الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الوقت الحالي ، ولذا فهناك اهتمام متزايد بالسلوكيات الإبداعية للعاملين أو الأنشطة التي تساعد

على توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة من خلال استخدام رأس المال البشري لبناء ميزة تنافسية، حيث يلعب العاملان دوراً رئيسياً في تمكين المنظمة من التكيف مع التغيير (Gołacka, et al., 2022).

ويحدد (أبو زيد ، 2010) أبعاد السلوك الإبداعي في: (توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير و حل المشكلات) وتشير دراسة (Gupta, 2014) إلى أن أبعاد السلوك الإبداعي تتمثل في أربع مراحل هي : استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والترويج للأفكار وتنفيذها ، وحددت دراسة (Hanif & Bukhari, 2015) أبعاد السلوك الإبداعي للعمل في الأبعاد التالية : (ترويج وتوليد وتنفيذ الفكرة والالتزام بالعمل)، في حين حددت دراسة (Tayyaba, et al., 2016) أبعاد السلوك الإبداعي للعامل في: (توليد وترويج وتنفيذ الفكرة)، أما دراسة (Kamran & Ganjinia, 2017) تشير إلى أهمية السلوك الإبداعي للمنظمات والتي تتمثل في : يعتبر السلوك الإبداعي عاملاً هاماً لتحقيق ريادة الأعمال وتطوير المنظمات وأداة فعالة لتحقيق الأرباح والتفوق على المنافسين وتنفيذ الأفكار الإبداعية وفعالية المنظمة والبقاء على المدى الطويل وزيادة كمية وتنوع وجودة المنتجات والخدمات كما أنه يقلل من تكلفة الهدر ويزيد من تحفيز العاملين ويدعم الصحة والرضا الوظيفي لهم، ويزيد الإنتاجية التنظيمية والنمو والتطوير للمنظمة، ويتكون من الأبعاد التالية: تقديم أفكار جديدة وتنفيذها أو تنظيم المشكلة وتحليلها واستكشاف الأفكار وإيجاد الأفكار واختبارها نظرياً و التحقق من فائدتها ، فرص الاستكشاف الأفكار وإنتاجها (مرحلة البداية)، والدعم والاستخدام (مرحلة التنفيذ) .

3/5: مفهوم وأبعاد الصحة التنظيمية:

تواجه المنظمات الحديثة منافسة شديدة للغاية من أجل البقاء والنمو في دنيا الأعمال (Noori & Sabokro , 2016)، وتنطوي الصحة التنظيمية على تحسين قدرة المنظمة على القيام بواجباتها بفعالية، وتعد الصحة التنظيمية أحد أبعاد الفعالية التنظيمية، وتشمل الصحة التنظيمية عددًا من المجالات مثل: الحالة النفسية والاجتماعية والمالية للمنظمة ، وتعرفها دراسة (اليامي، 2010) بأنها مجموعة الصفات والخصائص التنظيمية للمنظمة والتي تؤثر في سلوك وقيم واتجاهات العاملين فيها، ويمكن تعريفها بأنها العوامل الإيجابية المتوفرة في البيئة التنظيمية والتي تجعل منها صالحة ومشجعة للعاملين على أدائهم لعملهم ولعلاقاتهم الاجتماعية بطريقة تؤدي إلى تسيير العمل وتوجيه طاقات العاملين نحو بيئة صحية آمنة ومنتجة للعقول النيرة وصانعة لقادة جدد ، وتعد الصحة التنظيمية ضرورة لتحقيق الفعالية

التنظيمية (Afrassiabi, et al., 2012; Omoyemiju & Adediwura, 2011)، كما عرفتها (الصريرة ، 2013) بأنها توفير بيئة عمل مناسبة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها ، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتناسق مع بيئتها بنجاح وتحقيق أهدافها ، ويهتم برعاية والاهتمام بالعاملين والفعالية التنظيمية (Yuceler, et al.,2013) وهي الخصائص المميزة للمنظمة والتي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي وأداء العاملين فيها (الشمايلة ، 2014) ، والمنظمة الصحية هي تلك المنظمة القادرة على التكيف مع جميع النظم الاجتماعية في البيئة المحيطة لتحقيق البقاء والنمو (Costanza , 2016) et al., ويعتقد ما يلز أن الصحة التنظيمية تشير إلى الاستقرار وبقاء المنظمة في بيئتها والتكيف والتوافق معها ، كما تعرف بأنها منظور شامل تتمكن المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها التنظيمية والوفاء بمسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية نحو المجتمع والعاملين والوصول إلى الأداء المستدام والاستدامة التنظيمية (حمادي ؛ علي ، 2016) ، ويعرفها (حسين ، 2018) بأنها القدرة على العمل بفعالية والنمو المستدام والتكيف مع التغيير ، وهي قدرة المنظمة على تحديث وتجديد نفسها باستمرار قبل المنافسين للحفاظ على الأداء المتميز، وعرفت دراسة (Kaluza, et al.,2020) المناخ الصحي التنظيمي على أنه الممارسات والمعايير التنظيمية التي يتم تطبيقها عند معالجة وحل قضايا صحة العامل ، ويعبر عن المناخ التنظيمي الإيجابي المفتوح بالصحة التنظيمية ، حيث إن خصائص المناخ الإيجابي تتضمن أبعاد الصحة التنظيمية والتي حددها مايلز في عشرة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية مقسمة في ثلاث مجموعات كما يلي (صليحة ، 2010): الأولى مجموعة وظيفية وتشمل (وضوح الأهداف و كفاءة الاتصالات وتوازن السلطة) ، والثانية مجموعة داخلية وتتضمن : (تعبئة وحشد الموارد و التماسك التنظيمي و المعنويات) ، أما الأخيرة فهي مجموعة تنظيمية وتحتوي على : (الإبداع و الاستقلالية و التكيف و حل المشكلات).

ويمكن تعريف الصحة التنظيمية في ضوء الدراسة الحالية بأنها: هي توفير بيئة عمل مستقرة ومناسبة وصحية وإبداعية خالية من الصراعات والنزاعات لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.

وتتكون الصحة التنظيمية من الأبعاد التالية (أبو شتال، 2005؛ اليامي، 2010؛ الصريرة، 2013) أ-وضوح الأهداف التنظيمية: وقابليتها للتحقيق ومشاركة العاملين فيها وتطابقها مع أهدافهم الشخصية.

ب-المعنويات: شعور العاملين بالرضا الوظيفي عن عملهم ورؤسائهم والتعاون مع زملائهم والأجور.

- ج-فعالية الاتصالات: سهولة الاتصال بين العاملين والإدارة ونقل المعلومات لحل مشكلات العمل.
- د-حل المشكلات: قدرة المنظمة على معالجة وحل المشكلات بأسلوب علمي.
- هـ-الاستقلالية التنظيمية: تمتع العاملين والمنظمة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات دون تدخل الآخرين.
- و-التماسك التنظيمي: قوة ترابط وتماسك العلاقات بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة بشكل متكامل والتعاون فيما بينهم لحل مشكلات العمل.
- بينما تحدد دراسة (حسين، 2018 ، حمادي ؛ علي ، 2016) مكونات الصحة التنظيمية في العناصر التالية:
- أ- الثقة التنظيمية Organizational Trust : الشعور بالاطمئنان والصدق والصراحة والشفافية والمكاشفة بين إدارة المنظمة والعاملين.
- ب- الروح المعنوية Morals : الرغبة والاستعداد والحماس لدى العامل لزيادة إنتاجيته.
- ج-التكيف التنظيمي Organizational Adaptation: قدرة المنظمات على إحداث تغيير داخلي لمواكبة التغيير في البيئة الخارجية، ويعتبر سلوك فردي وممارسة تنظيمية تسهم في تطوير الإبداع في بيئة العمل.
- د- استغلال الموارد Resource Utilization : الاستغلال الأمثل.
- هـ- توازن السلطة Equalization Power : المشاعر الإيجابية بين أعضاء المنظمة.
- و- التماسك التنظيمي Organizational Cohesiveness : تماسك أعضاء الفريق بالمنظمة ورغبتهم في البقاء والاستمرار والنجاح .
- ز- الاتصالات الملائمة Communication Adequacy: نشر المعلومات وسهولة الوصول إليها دون أي جهد إضافي.
- ح- التوزيع الأمثل للسلطة Optimal Power Uniformity: داخل المنظمة بين المستويات التنظيمية.
- ط- الإبداع الإداري Managerial Innovativeness : استخدام المهارات الشخصية وتحفيز العاملين على إيجاد أساليب إدارية جديدة وحلول إبتكارية للمشكلات التي تواجه العمل.
- ي- حل المشكلات Problem solving: والمعوقات التي تواجه الفرد في عمله بالمنظمة.
- ك- الاستقلالية Autonomy : المنظمة والعاملين فيها، والحرية في انجاز الأعمال والمهام المطلوبة دون تدخل من الآخرين.

ل- الأخلاقيات ethics: تحديد مجموعة المبادئ التي توضح طبيعة السلوكيات المطلوبة والمرفوضة .

م- القيادة Leadership : تحريك الموارد الموجودة داخل المنظمة من خلال مبدأ الثواب والعقاب .
كما حددت دراسة (الحوامدة ؛ أبو شتال ، 2011) أبعاد الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية الأردنية في الأبعاد التالية: وضوح الهدف و الثقة و المعنوية و التكيف و تعبئة الموارد و توازن السلطة و التماسك و ملائمة الاتصالات و الإبداع و ملائمة حل المشكلات و الاستقلالية ، و تحدد دراسة (عاشور ، 2021) أبعاد الصحة التنظيمية في : وضوح الهدف و الثقة و المعنويات و التكيف و تعبئة الموارد و توازن السلطة و التماسك و ملائمة الاتصالات و الإبداع و حل المشكلات و الاستقلالية.

كما تحدد دراسة (حسين ، 2018) مستويات الصحة التنظيمية في المستويات التالية:

أ- الصحة التنظيمية الضعيفة: عدم شعور العاملين في المنظمة بالاحترام والأهمية والقيادة الاستبدادية.

ب- الصحة التنظيمية المحدودة: الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم كأهم الموارد في المنظمة.

ج- الصحة التنظيمية المتوسطة: الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم وتسود القيادة الإيجابية الديمقراطية.

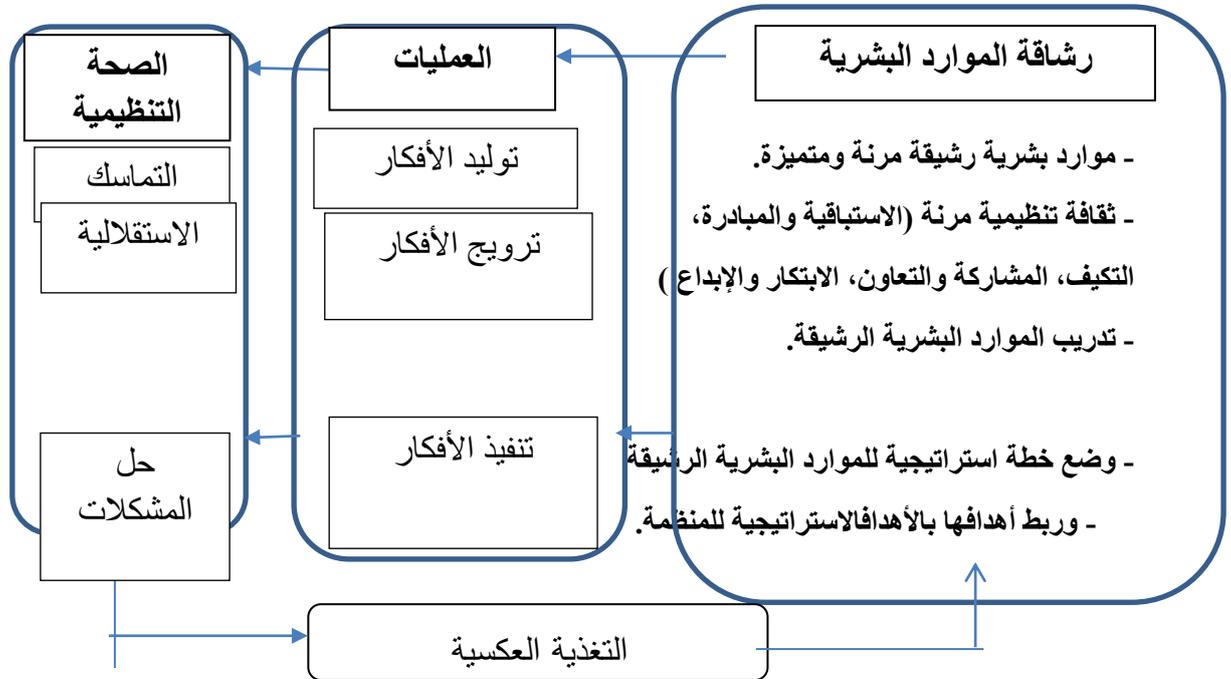
د- الصحة التنظيمية الممتازة: تدعيم شعور العاملين باحترامهم وتقديرهم والمشاركة في القرارات والثقة هـ- الصحة التنظيمية المثالية: تنمية مشاعر المواطنة التنظيمية والانتماء والولاء للعاملين نحو المنظمة.

4/5: علاقة مفهوم رشاقة الموارد البشرية بتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية:

تعتبر الصحة التنظيمية إحدى المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وأحد الأبعاد الأساسية والهامة داخل المنظمات و نقطة أساسية ومحورية تسعى المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها إليها لتحقيق تنظيم صحي وبيئة عمل صحية ، لذلك فقد أصبح تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية المختلفة في بيئة العمل مطلب أساسي وضروري من وجهة نظر المنظمة والعاملين ، و يجب على المنظمات الاهتمام والعناية بمواردها البشرية وإدارتها بشكل أفضل وبطريقة إبداعية لتدعيم الصحة التنظيمية ، وقدرتها على المنافسة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة لتحقيق البقاء والاستقرار والاستمرار لتحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق الفعالية التنظيمية (بلوم ؛ عيواز ، 2018). وتناولت دراسة (Mahigir,2022) تأثير الصحة النفسية للعاملين على رشاقة الموارد البشرية مع الدور

الوسيط لمعنويات الخدمة (دراسة حالة: مستشفى مدينة سرايطة في محافظة أصفهان) ، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي هام للصحة النفسية على رشاقة الموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المتغير الوسيط معنويات الخدمة ، حيث إن توفير موارد بشرية رشيقة قادرة على الاستفادة من مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم يساعد على تقديم خدمات أفضل للمرضى والعملاء في أقل وقت بالمستشفى ، كما تؤثر الصحة النفسية للفرد على كل مناحي الفرد الاجتماعية والجسدية والشخصية والذهنية والعمل الأمثل في بيئة العمل .

والشكل التالي يوضح العلاقة الارتباطية الإيجابية المقترحة بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية ، والتي تشير إلى علاقة وثيقة وقوية إيجابية بين الموارد البشرية الرشيقة كنظام له مجموعة من المدخلات أهمها موارد بشرية رشيقة مرنة ومدربة ومؤهلة و متميزة تقوم بمجموعة من العمليات تشمل توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة في ظل ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والتكيف والمرونة لمواجهة التغييرات في البيئة المحيطة والمشاركة والإبداع لتحقيق مجموعة من النتائج التنظيمية منها تحقيق التماسك التنظيمي والاستقلالية والحرية وحل المشكلات التنظيمية بشكل أفضل وفعال ومبتكر غير تقليدي ، والتغذية العكسية والتي تنعكس في ردود فعل المنظمة والنمو والبقاء والاستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة.



شكل (2) النموذج المقترح للعلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي والصحة التنظيمية المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً : فروض البحث:

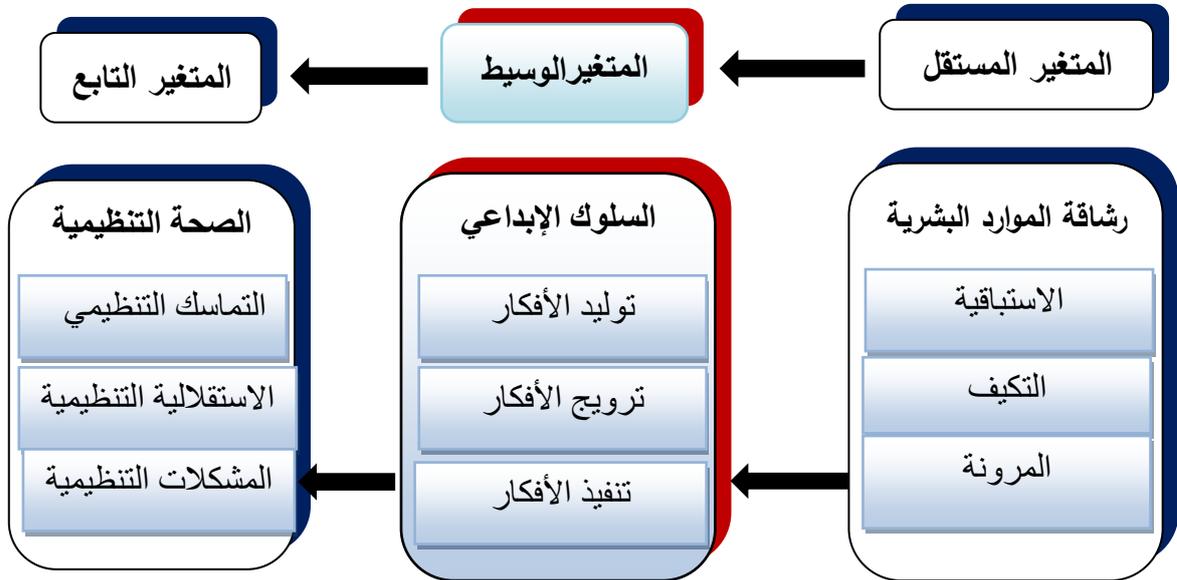
يقوم البحث على محاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بديوان عام محافظة السويس.

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) في تدعيم الصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في تدعيم الصحة التنظيمية (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية) بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

الفرض الرابع: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية و تدعيم الصحة التنظيمية من خلال تدعيم السلوك الإبداعي كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.



شكل (3) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: منهج البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج (SPSS/PC+).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بديوان عام محافظة السويس، وبلغ إجمالي مجتمع البحث 615 عاملاً.

عينة البحث:

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم حساب حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (الإمام، 2008):

$$N = \frac{m^2 (z^2 \sigma^2 + a)}{m^2 + z^2 \sigma^2}$$

$$m^2 (z^2 \sigma^2 + a)$$

ن = حجم العينة، م = حجم المجتمع، σ = الانحراف المعياري 0,5، α = مستوى معنوية 0,05.

ز = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية 0,05 وهي 1,96.

$$N = \frac{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 \times 615}{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,05 \times 0,05 \times 615} = 236 \text{ مفردة}$$

$$0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,05 \times 0,05 \times 615$$

وبالتالي فإن إجمالي حجم العينة المستخدم هو 236 مفردة، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة 219 استثماراً، وبلغ معدل الردود الصحيحة 92,7% وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

جدول (1) توزيع عينة البحث

نوعية العمالة بالديوان	العدد	النسبة %	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الصحيحة
المعينين	477	77	182	172
المتعاقدين	126	20	47	40
اليومية	7	2	5	5
الاستعانة	5	1	2	2
الإجمالي	615	100%	236	219

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات إدارة الموارد البشرية بديوان عام محافظة السويس في

1مارس 2023م.

تاسعاً: طرق جمع البيانات:

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من عينة البحث، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) (12 عبارة) بالاعتماد على مقياس (Aladwan, 2017)، (حسني، 2022)، وبالنسبة لأبعاد (المتغير الوسيط) السلوك الإبداعي للعامل (9 عبارات) بالاعتماد على مقياس (العمادي، 2023)، (والمتغير التابع) الصحة التنظيمية (12 عبارة) وتم قياسها بالاعتماد على مقياس (الشمائل، 2014). مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وكذلك سؤال مفتوح عن مقترحات عينة البحث بشأن مدى مساهمة مفهوم رشاقة الموارد البشرية في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين وتدعيم الصحة التنظيمية للعاملين بديوان عام محافظة السويس، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وخضعت قائمة الاستقصاء إلى الصدق والثبات من خلال الصدق الظاهري حيث قدمت إلى مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال التخصص لمعرفة والحكم على صحتها، وتم استخدام أيضاً اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء وقياس المتغيرات.

عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. 22)، AMOS, v. (22) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات. والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

- استخراج أهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت "الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية"، وذلك لإجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronback ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.
- التحليل العاملي الاستكشافي AFE لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.
- تحليل المسار وتحديد (CR) Critical Ratio For Regression Weight لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.
- تحليل التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام طريقة Bootstrap لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

حادي عشر: حدود البحث:

تشمل حدود البحث الحدود التالية:

- 1- الحدود المكانية: يقتصر البحث على ديوان عام محافظة السويس.
- 2- الحدود البشرية: يشتمل مجتمع البحث على العاملين بديوان عام محافظة السويس.
- 3- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث خلال شهر مارس 2023م.
- 4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل علاقة مفهوم رشاقة الموارد البشرية بتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين وتأثير ذلك على الصحة التنظيمية، وهذا لا ينفى إمكانية تواجد أبعاد ومتغيرات أخرى لم تدرس في هذه الدراسة الحالية تستدعي إجراء دراسات مستقبلية أخرى.

ثاني عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

1/12 : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	
1	0,820	4,07	المتغير المستقل	الاستباقية
5	0,642	3,75		التكيف
2	0,947	4,06		المرونة
3	0,907	3,89	المتغير الوسيط	السلوك الإبداعي للعاملين
4	0,919	3,83	المتغير التابع	الصحة التنظيمية

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (3)، و أن الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وأقل من الواحد وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة وهذا يشير إلى أن تصورات أفراد العينة جاءت إيجابية ومرتفعة، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة البحث حول متغيرات البحث والتي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، كما أن هناك توافقاً كبيراً بين عينة البحث حول موضوع البحث وتوافر وأهمية جميع متغيراته، ووجود حاجة لدراستها ودراسة وتحليل علاقات التأثير بينها لتحقيق أهداف البحث.

2/12 : تقييم اعتمادية (مصداقية) المقاييس :

استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha) Cronback's Reliability Coefficient لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة ، والتحليل العاملي الاستكشافي (CFA)، والتحليل العاملي التوكيدي (EFA) ، الاعتمادية المركبة (CR) ، ومعدل التباين المستخرج (AVE) .

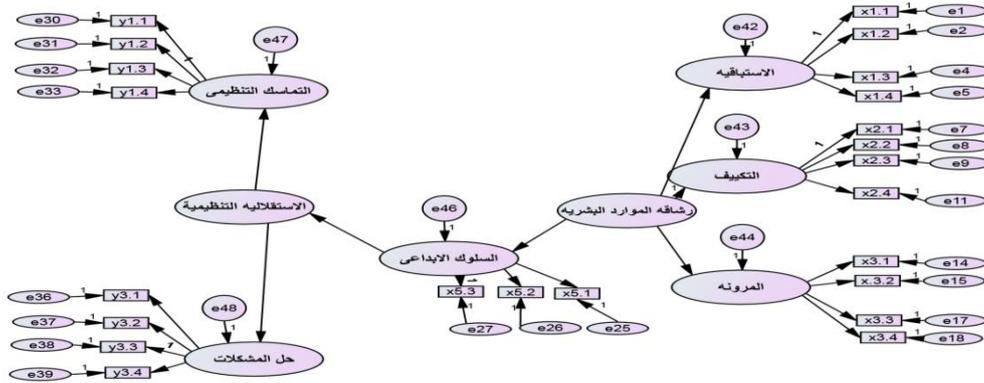
جدول (3) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ ومعدل التباين المستخرج والاعتمادية المركبة لعبارات متغيرات الدراسة

العبارات	EFA	CFA	CR	Cronbach's alpha	AVE
X1.1	.88	.96			
X1.2	.82	.87			
X1.3	.48	.83			
X1.4	.49	.96			
الاستباقية X1			.92	.88	.84
X2.1	.89	.86			
X2.2	.39	.88			
X2.3	.19	.87			
X2.4	.86	.82			
التكيف X2			.89	.92	.67
X3.1	.92	.78			
X3.2	.90	.89			
X3.3	.78	.84			
X3.4	.86	.88			
المرونة X3			.93	.93	.84
X4.1	.90	.93			
X4.2	.96	.92			
X4.3	.90	.88			
السلوك الإبداعي X4			.94	.96	.87
Y1	.88	.77			
Y2	.86	.89			
Y3	.83	.85			
الصحة التنظيمية Y			.90	.85	.73

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (85%، 96%)، وقيم التحليل العاملي التوكيدي ما بين (78%، 96%) ، وقيم الاعتمادية المركبة ما بين (89%، 94%) ، وقيم معدل التباين المستخرج ما بين (67%، 87%) . وهو ما يعنى ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير حيث تفوق جميع القيم 50% وارتفاع معاملات الاعتمادية يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي والصدق بين محتويات كل متغير من المتغيرات السابقة، ويعنى كذلك إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي، وصلاحيه النموذج لقياس متغيرات الدراسة.

3/12 : تحليل المسار واختبار الفروض :

يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيطه والعلاقات بينها عن طريق استخدام برنامج (AMOS) كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (4) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة

ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة:

جدول (4) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة

المؤشرات	المدى المثالي	قيمة المؤشر المحسوبة
نسبة كا2 / درجات الحرية CMIN/DF	أقل من 3	1.6
جودة المطابقة GFI	أكبر من 0.90	.95
جودة المطابقة المعدل AGFI	أكبر من 0.90	.98
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من 0.90	.94
مؤشر توكر لويس TLI	أكبر من 0.90	.98
مؤشر المطابقة المعياري NFI	أكبر من 0.90	.99
مؤشر رمسي RMSEA	أقل من 0.08	.05

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج مرتفعة وتعدى الحدود المثالية، مما يعني قبول صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اختبار الفروض:

يتم فيما يلي اختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والوسيط والتابع:

أ- **الفرض الأول** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بديوان عام محافظة السويس. ويعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الأول

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
,001	8,43	,07	,47	← الاستباقية السلوك الإبداعي
,000	5,91	,03	,28	← التكيف السلوك الإبداعي
,001	7,33	,05	,38	← المرونة السلوك الإبداعي

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويمكن اختبار صحة الفرض الأول كما يلي: تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=8.43,5.91,7.33) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate=.47,.28,.38) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة (الاستباقية والتكيف والمرونة) وتدعيم السلوك الإبداعي للعاملين، وقيمة (P=,000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين هو: الاستباقية يليه المرونة وأخيراً التكيف. وبالتالي يتحقق الفرض الأول.

ب- **الفرض الثاني**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) في تدعيم الصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الثاني

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
,001	7,75	,07	,53	← توليد الأفكار الصحة التنظيمية
,001	6,31	,06	,43	← ترويج الأفكار الصحة التنظيمية
,000	4,51	,05	,26	← تنفيذ الأفكار الصحة التنظيمية

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويمكن اختبار صحة الفرض الثاني كما يلي: تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=7.75,6.31,4.51) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate=.53,.43,.26) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) و تدعيم الصحة التنظيمية، وقيمة (P=.000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في تدعيم الصحة التنظيمية هو: توليد الأفكار الجديدة يليه ترويج الأفكار وأخيراً تنفيذ الأفكار. وبالتالي يتحقق الفرض الثاني.

ج- الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في تدعيم الصحة التنظيمية (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية) بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس. ويعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة للفرض الثالث

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
,001	8,52	,07	,48	← رشاقة الموارد البشرية التماسك التنظيمي
,001	9,34	,08	,49	← رشاقة الموارد البشرية الاستقلالية التنظيمية
,000	5,63	,03	,22	← رشاقة الموارد البشرية حل المشكلات التنظيمية

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويمكن اختبار صحة الفرض الثالث كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=8.52,9.34,5.63) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate=.48,.49,.22) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية وأبعاد الصحة التنظيمية محل الدراسة (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية)، وقيمة (P=,000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر الأبعاد تأثراً بمفهوم رشاقة الموارد البشرية هو: الاستقلالية التنظيمية يليه التماسك التنظيمي وأخيراً حل المشكلات. وبالتالي يتحقق الفرض الثالث.

د- الفرض الرابع: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية وتدعيم الصحة التنظيمية من خلال تدعيم السلوك الإبداعي كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

لاختبار الفرض الرابع والتحقق من وجود علاقة تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط، فيما يلي جدول التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي القياسي بين رشاقة الموارد البشرية وتدعيم الصحة التنظيمية من خلال تدعيم السلوك الإبداعي كمتغير وسيط بينهما.

جدول (8) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات مع الصحة التنظيمية

المتغيرات	المتغيرات						
	المستقل	الوسيط	التابع	المستقل			
الاستباقية	السلوك الإبداعي	الصحة التنظيمية	0.44	0.001	0.26	0.000	0.70
التكيف	السلوك الإبداعي	الصحة التنظيمية	0.25	0.000	0.28	0.000	0.53
المرونة	السلوك الإبداعي	الصحة التنظيمية	0.31	0.001	0.26	0.000	7.5

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أ- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما، و يوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي و قوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية: (الاستباقية والتكيف والمرونة) على تدعيم الصحة التنظيمية ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05)، و بلغت قيمة معامل المسار المباشر (0.44، 0.25، 0.31)، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) لما لهم من تأثير كبير وفعال في المتغير التابع .

ب- فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط ، و يوجد تأثير غير مباشر ومعنوي وإيجابي و

قوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية: (الاستباقية والتكيف والمرونة) على تدعيم الصحة التنظيمية في ظل وجود السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير الوسيط)، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05). وبلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (26، 28، 26).

وتعتبر الوساطة التي يتميز بها متغير السلوك الإبداعي للعاملين في العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية وتدعيم الصحة التنظيمية وساطة جزئية تكميلية حيث إن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معنوية أو دالة إحصائياً وفي نفس الاتجاه (تأثير إيجابي)، وبشكل أكثر تحديداً يعمل السلوك الإبداعي للعاملين كوسيط تكميلي، فزيادة رشاقة الموارد البشرية تزيد من السلوك الإبداعي للعاملين مما يؤدي إلى تدعيم الصحة التنظيمية للمنظمة، وبذلك يفسر السلوك الإبداعي للعاملين بعضاً من تأثير رشاقة الموارد البشرية في تدعيم الصحة التنظيمية ، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط السلوك الإبداعي للعاملين يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل ، وفي ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى أو أن المستقضي منهم يرون أن المتغير الوسيط مؤثراً في العلاقة ، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي و قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

ج- مؤشر VAF لقياس عملية الوساطة: وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) (Christian, et al., 100 x 2016) ويتضح أنه يتم تفسير نسبة 37.1 % من تأثير الاستباقية كأحد أبعاد رشاقة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الصحة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير الوسيط) بينما يتم تفسير نسبة 52.8 % من تأثير التكيف كأحد أبعاد رشاقة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الصحة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير الوسيط) ، وأخيراً يتم تفسير نسبة 45.6 % من تأثير المرونة كأحد أبعاد رشاقة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الصحة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير الوسيط).

ومما سبق يتحقق الفرض الرابع ويتم قبوله والذي ينص على توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية و تدعيم الصحة التنظيمية من خلال تدعيم السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في ديوان عام محافظة السويس ، حيث توجد علاقة تأثير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية و تدعيم الصحة التنظيمية ، بينما وجدت علاقة تأثير جزئي غير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد

البشرية و تدعيم الصحة التنظيمية في ظل وجود المتغير الوسيط السلوك الإبداعي للعاملين والذي يؤثر وجوده جزئياً على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

ثالث عشر : نتائج وتوصيات الدراسة

(أ) نتائج الدراسة:

تم إثبات صحة الفروض الأربعة، ويمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار فروض الدراسة

مدى صحة الفرض	الفروض
قبول الفرض	الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بديوان عام محافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) في تدعيم الصحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في تدعيم الصحة التنظيمية (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية) بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.
قبول الفرض	الفرض الرابع: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية و تدعيم الصحة التنظيمية من خلال تدعيم السلوك الإبداعي كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس.

المصدر: من إعداد الباحث .

ويوضح الجدول السابق النتائج التالية:

أ- أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) و تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بديوان عام محافظة السويس، وبالتالي فإن لمفهوم رشاقة الموارد البشرية تأثير إيجابي ملموس على تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة كلاً من: دراسة (Jameel & Mhaibes, 2022) والتي ترى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، ودراسة (Mahgoub , et al., 2019) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الصحية والسلوك الإبداعي للممرضات ، وكذلك دراسة (Golacka, et al., 2022) والتي ترى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية محل الدراسة والسلوك الإبداعي للعاملين ، وأيضاً دراسة (El-Sayed , et al., 2022) حيث وجدت علاقة ارتباط إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين رشاقة القوى العاملة والسلوك الإبداعي في العمل للممرضات ، و دراسة (العماري، 2023) حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة بالرفاهية والسلوك الإبداعي للعاملين.

ب- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية والتكيف والمرونة) وتدعيم الصحة التنظيمية بديوان عام محافظة السويس، وهذا ما توصلت إليه دراسة كلاً من: اتفقت مع دراسة Saunders & Barker (2010)،

حيث ترى أن الموارد البشرية تعتبر أحد المحركات الأساسية لتحقيق الصحة التنظيمية في الشركات محل الدراسة ، وكذلك دراسة (Munteanu,et al.,2020) والتي ترى أن رشاقة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء المستدام وتنافسية المنظمات ، وأيضاً دراسة (كاريش؛ عيادي) والتي أشارت إلى أهمية رشاقة الموارد البشرية كأحد الممارسات الحديثة لتحقيق النجاح والبقاء للمنظمات في ظل البيئة الرقمية، واتفقت مع دراسة (الحوامدة ؛ القرالة ، 2020) والتي أشارت إلى أن رشاقة القوى العاملة تؤثر تأثيراً معنوياً في فعالية المنظمة ، كما اتفقت مع دراسة (Makori, et al., 2022) حيث توضح أن رشاقة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي ، واتفقت مع دراسة (Karman) والتي توصلت إلى أن رشاقة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية للمنظمات ، وكذلك دراسة (حسني ، 2022) والتي تعتبر رشاقة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تحقق الرشاقة التنظيمية وتشكل المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة .

ج- كشفت الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) في تدعيم الصحة التنظيمية بديوان عام محافظة السويس، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (مسعود، 2021) حيث يؤثر السلوك الإبداعي تأثيراً ذي دلالة إحصائية في تنافسية المنظمة، ودراسة (Hussain & Wahab,2021) والتي توصلت إلى يؤثر السلوك الإبداعي تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي.

د- أوضحت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لمفهوم رشاقة الموارد البشرية في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين، كما يؤثر السلوك الإبداعي للعاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية وتدعيم الصحة التنظيمية، وتؤيد هذه النتيجة دراسة كلاً من: دراسة (Sari ,et al., 2020) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين المشاركة في العمل والسلوك الإبداعي للعامل وتدعيم الابتكار والفعالية التنظيمية في العصر الحالي ، ودراسة (الشمائلة ، 2014) حيث ترى وجود ارتباط و تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين والأداء الوظيفي ، وكذلك دراسة (الجابري ، 2017) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين الصحة التنظيمية و الأداء

الاستراتيجي، وكذلك دراسة (Nehles & Veenendaal , 2019) حيث ترى أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين لتوسيط متغير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع في هذه العلاقة.

وتساهم الدراسة الحالية في زيادة إدراك وتوجيه القيادات والمسؤولين للحاجة إلى مفهوم رشاقة الموارد البشرية كأحد الاتجاهات والمداخل الحديثة والفعالة في إدارة الموارد البشرية ، وتركيزهم على تطبيقه على أساس سليم وتوفير أبعاده محل الدراسة لتدعيم الصحة التنظيمية، والتأثير الإيجابي على سلوك وأداء وتماسك العاملين وانسجامهم مع الآخرين وأداء المنظمة من خلال تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين، وهي نتيجة منطقية حيث أن أبعاد الاستباقية والتكيف والمرونة تعد عوامل هامة ومؤثرة في الحد من انتشار الصراعات في بيئة العمل، وتحقيق بيئة عمل صحية تتسم بالتماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية، من خلال توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة .

(ب) توصيات الدراسة:

1- يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية وجهة التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة، كما بالجدول التالي:

جدول (10) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	توصلت الدراسة إلى توافر وأهمية أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية، التكيف، المرونة) في ديوان عام محافظة السويس.	1- توفير بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتطبيق مفهوم رشاقة الموارد البشرية. 2- افتتاع القيادات بأهمية هذا المفهوم ونشره لكافة العاملين وتسلط الضوء على مزاياه وأهميته. 3- الاستفادة من النماذج والتجارب والخبرات الناجحة في هذا المجال.	تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة مشاركة العاملين.	القيادات العليا بالديوان وإدارة التدريب.	بصفة دورية ومستمرة.
2	أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد مفهوم رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة: (الاستباقية، التكيف، المرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين في ديوان عام محافظة السويس.	1- الاهتمام بتصميم سياسات فعالة وحديثة لرشاقة الموارد البشرية حيث تعد الموارد البشرية الأساس، فلابد من الاهتمام بها من خلال تدريبها وتطويرها، لأن إهمالها يعد من أهم أسباب فشل المنظمات. 2- إعادة صياغة سياسات التوظيف في سوق العمل .	تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بأهمية الإبداع في العمل وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار بين العاملين وتحفيزهم ومكافأتهم.	القيادات العليا بالديوان وإدارة الموارد البشرية.	بصفة دورية ومستمرة .

<p>بصفة دورية ومستمرة.</p>	<p>القيادات العليا بالديوان وإدارة الموارد البشرية.</p>	<p>تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين حول أهمية دورهم وضرورة مشاركتهم لتحقيق نجاح العمل.</p>	<p>1-تصميم سياسات تساعد في تطبيق رشاقة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية. 2-توفير بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار للحفاظ على بقاء ونمو المنظمة. 3-يجب مشاركة العاملين وزيادة الوعي بأهميتهم وكيفية المحافظة عليهم من خلال بيئة عمل صحية يسودها التماسك والترابط والاستقلالية وخالية من المشكلات مما يساعد في تدعيم الصحة التنظيمية.</p>	<p>3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في تدعيم الصحة التنظيمية (التماسك التنظيمي ، الاستقلالية التنظيمية ، حل المشكلات التنظيمية) ، الاجتماعية) في ديوان عام محافظة السويس.</p>
<p>بصفة دورية ومستمرة .</p>	<p>القيادات العليا بالديوان وإدارة الموارد البشرية.</p>	<p>تنظيم ندوات لتوعية العاملين وكيفية إيجاد وتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها بما يحقق نجاح العمل.</p>	<p>1- ضرورة اهتمام القيادات بالديوان بالإبداع والابتكار وتشجيع توليد وترويج الأفكار الجديدة وتنفيذها بين العاملين والعمل في بيئة مبدعة 2- إدراك أهمية الإبداع والابتكار للمنظمة والعاملين.</p>	<p>4 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) في تدعيم الصحة التنظيمية في ديوان عام محافظة السويس.</p>
<p>بصفة دورية ومستمرة.</p>	<p>القيادات العليا بالديوان وإدارة التدريب والصحة والسلامة المهنية.</p>	<p>مشاركة العاملين في إبداء المقترحات والحلول. -التدريب والتطوير المستمر.</p>	<p>اعتماد خارطة طريق لتطبيق مفهوم رشاقة الموارد البشرية تتضمن المحاور التالية: - العمل على استقطاب وتوظيف موارد بشرية رشيقة ومبادرة ومرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات والبيئة الديناميكية. - توفير بيئة عمل صحية من خلال مجموعة من السياسات والممارسات لزيادة مرونة الموارد البشرية تشمل: (وضع جداول مرنة في العمل، مشاركة العاملين، تخفيض مشكلات العمل، التوازن بين العمل والأسرة ، تطوير أنظمة الصحة والسلامة). -تمكين العاملين من المشاركة في الأنشطة الاستباقية كجزء من سلوكهم والإبداع والمبادرة في العمل لتقديم خدمة للعملاء بشكل وأداء أفضل وتحقيق الأهداف التنظيمية. -إنشاء وحدة لإدارة وقيادة أنشطة المبادرات والإبداع وتطوير الأساليب والإجراءات والخدمات المقدمة في العمل. - اعتماد أنظمة واضحة لتحفيز ومكافأة ممارسات رشاقة الموارد البشرية وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل بين العاملين مثل: تكريم مبادرات العمل المتميز وربط الأداء الاستباقي كوسيلة لتشجيع التفكير الاستباقي. - غرس الثقافة التعاونية من خلال توفير نقاش مفتوح للعاملين لتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم.</p>	<p>5 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية من خلال تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في ديوان عام محافظة السويس.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

2- يوصى الباحث بضرورة التوسع في إجراء دراسات أخرى لمتغيرات رشاقة الموارد البشرية وتشخيص أهمية هذه المتغيرات في قطاعات مختلفة وفي بيئات أخرى، وبالإضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات في مجال رشاقة الموارد البشرية تتناول القضايا التالية:

- علاقة رشاقة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية: دور وسيط سلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين مفهوم رشاقة الموارد البشرية ومفاهيم أخرى مثل: الأداء المستدام والتألق التنظيمي والمناعة التنظيمية والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والمرونة التنظيمية وأنماط القيادة.

دلالات الدراسة: أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات النظرية والتطبيقية كما يلي:

أ-الدلالات النظرية:

تناول دور السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية فلم يجد الباحث دراسات تناولت العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في البيئة العربية والأجنبية، مما يعد ذلك إضافة جديدة تفيد الباحثين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل خاص، كما أكدت الدراسة أيضاً على الدور الوسيط لمتغير السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والصحة التنظيمية ، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي والصحة التنظيمية ، ويعد ذلك إضافة هامة لعدم اختبار هذه العلاقات بين الأبعاد مجتمعه من قبل في البيئة المصرية و العربية ، ويعد ذلك اسهاماً معرفياً في ظل تأصيل العلاقة نظرياً وعملياً بين هذه المتغيرات.

ب- الدلالات التطبيقية:

وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين والصحة التنظيمية ، ومن ثم لا بد من تحقيق تلك الأبعاد في بيئة العمل حتى تكون داعمة للسلوكيات الإيجابية والإبداعية للعاملين، و يجب على المسؤولين الأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد ومحاولة تدعيمها كمحاولة للارتقاء بمستوى السلوك الإبداعي للعاملين في ديوان عام محافظة السويس ، و الاهتمام بتحقيق أبعاد رشاقة الموارد البشرية لما لها من دوراً هاماً في تدعيم معنويات العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار وتنمية السلوك الإبداعي لديهم مما ينعكس ذلك إيجابياً علي تدعيم الصحة التنظيمية والقدرة على البقاء والنمو والتميز.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد ، خالد ذيب حسين ، (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- أبو شتال ، معتصم مهدي ، (2005) ، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة.
- إبراهيم ، أحمد إبراهيم موسى ، (2021) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، *المجلة العربية للإدارة*، مج41 ، ع1 ، مارس، ص ص:289-310.
- الجابري، ليث شناوة حسن ، (2017) ، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، المجلد 14 ، العدد الأول ، ص ص: 345-354.
- الحوامدة ، نضال ؛ القرالة ، إسرائ جميل ، (2020) ، أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية ، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، العدد الثاني ، المجلد السادس، ص ص : 154-183.
- الحوامده ، نضال؛ أبو شتال ، معتصم، (2011) ، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن ، *مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)*، جامعة مؤتة، الكرك ، الأردن، ص ص: 1809-1832.
- السيد ، أحمد محمد أحمد ، (2021) ، أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، (1) 12، ص ص: 500-524.
- السيد ، علاء الدين خليل ؛ عقل ، سحر ، (2022) ، جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي بـفلسطين، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، الإصدار الأول، السنة السادسة ، 2022 ، ص ص: 56-91.
- الشامسي، عائشة سلطان ؛ الحموري، صالح سليم ، (2019) ، الرشاقة في إدارة الموارد البشرية ، *كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومي* ، مجلس السياسات، دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الثامن ، سبتمبر 2019م ، ص ص: 1-16.
- الشمايلة ، إيناس زهير ، (2014)، أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك دراسة ميدانية : من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ،جامعة مؤتة.

- الصرايرة ، ريماء ، (2013) ، أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية : دراسة ميدانية على مديريات الصحة في إقليم الوسط في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن.
- العماوي، أماني حسين أحمد ، (2023) ، الدور المعدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة بالرعاية على العلاقة بين الآثار النفسية لجائحة كوفيد- 19 والسلوك الإبداعي، بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بكفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع 4، العدد الأول، الجزء الثالث ، ص ص: 353 - 412 .
- المنهالي ، طلال بن سقاف سالم ؛ الادريسي، محمد بن توفيق يوسف ، (2021) ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل ، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة* ، المجلد 12 ، العدد 12، ص ص: 2422-2453.
- الموسى ، إبراهيم ، (2015) ، أسرار التفكير العلمي والإبداع ، دار الكتاب العربي ، بيروت.
- الإمام، وقي السيد المتولي، (2008) ، إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- اليامي ، منصور محمد ، (2010) ، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن.
- بلوم ، اسمهان ؛ عيواز ، نورالدين ، (2018) ، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، *مجلة المجتمع والرياضة*، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 1 العدد 2 ، ديسمبر ، ص ص: 95-115.
- حامد ، شيماء حلمي شحاته ، (2021) ، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور ، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، العدد 27 ، الجزء الثاني ، ص ص: 115-180.
- حسني ، محمد شميمس ، (2022) ، الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري، *مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، العدد الثاني ، ص ص: 414-472.
- حسين ، حسين وليد ، (2018) ، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية،
- Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences,**
..167-144,pp9,NO.26Vol.

- حمادي ، انتصار عباس ؛ علي ، لبنى قحطان محمد ، (2016) ، تأثير المرونة الاستراتيجية في اللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية- بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية ، *مجلة دنانير* ، العدد الثامن، ص: 450- 474.

- صليحة ، شامي ، (2010) ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ببيومرداس ، *رسالة ماجستير* ، الجزائر.

- عاشور ، علاء ، (2021) ، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قفيلية

Arab Journal for Scientific Publishing,N.37,PP.520-554.

- كاريش ، صليحة ؛ عيادي ، فايزة ، (بدون سنة) ، متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية ، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث* ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين- ألمانيا ، العدد الأول ، ص ص: 77- 93.

- مسعود ، زيان موسى ، (2021) ، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة – وحدة الأنابيب المصغرة PTS - كأمودج، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* ، المجلد 17 ، العدد 26 ، ص ص: 527- 544.

- مصطفى ، أسامة عبدالحليم وآخرون ، (2021) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين : دراسة ميدانية ، *مجلة البحوث التجارية* ، كلية التجارة جامعة الزقازيق، (1) 43، ص ص: 117- 153.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Abbaspour,A.,et al.,(2014),Determine role of agility of human resource in development of agility (case study :Bank Ansar),**Monetary and financial development** ,2(4),pp.1-24.

-Abstein, A. & Spieth, P. ,(2014), Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 23 No. 2, pp. 211-225.

- Afrassiabi , R., et al., (2012), A study of the relationship between organizational health and efficacy, *World Applied Sciences Journal*, 17(6),pp. 694-703.

- Aladwan ,Z.,S.,(2017),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.

- Alavi, S., et al., (2014), Organic Structure and Organizational Learning as The Main Antecedents of Workforce Agility, **International Journal of Production Research**, 52(21). pp 6273-6295.
- Alibakhshi,N.,& Mahmoudi,G.,(2016),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**,5(12),pp.349-355.
- Alikaj,A.,(2021),proactive personality and creative Behavior Examining the Role of Thriving at work and High – Involvement HR practices ,**Journal of Business and psychology**,36(2),pp.857-869.
- Al-mahmeed,G., (2018),Investigating the Mediating Role of Workforce Agility on the Effect of Lean Six Sigma Elements on Competitive Advantage: A Comparative Study among Royal Bahraini Armed Forces, **MSc Thesis: Unpublished dissertation**. Faculty of Business, Middle East University: Jordan.
- Al-Omoush,K.S.,et al.,(2020),The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e- business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis , **Journal of Innovation & knowledge**,5(4),pp.279-288.
- Andri,G.,et al.,(2020),The Minang –Nomads Businesses performance ,The Role of proactive personality ,creativity and Innovative work Behavior ,**Journal pengurusan**,58.
- Azuara, A. ,(2015), A Human Resources Perspective on the Development of Workforce Agility , **MSc Thesis: Unpublished dissertation**, Faculty of The George L. Graziadio, School of Business and Management, Pepperdine University: United States.
- Baird,L.,et al.,(2020),Agile HR: Leading talent through the COVID-19 crisis, Heidrick & Struggles, Heidrick **Consulting Human Resources Officers Practice**,pp.1-8.
- Bal, P. M. ,& De Lange, A. H. ,(2015), From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the

- lifespan: A multisample study, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 88, no.1, pp.126-154.
- Berber, N., & Lekovic, B., (2018), The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries, **Employee Relations**, Vo.40, No.5, pp.762-786.
 - Breu, K., et al., (2002), Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy, **Journal Information Technology**, vol.17, no.1, pp.21-31.
 - Christian, N., et al., (2016), Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems, **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 116, No. 9.
 - Costanza, D., et al., (2016), The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival, **Journal of Business and Psychology**, September, 31(3).
 - Doeze Jager-van Vliet, et al., (2017), self – other agreement between employees on their need for achievement, power, and affiliation: A social relations study, **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, 2(9), pp.1-12.
 - Dubey, R. & Gunasekaran, A., (2014), Agile manufacturing: framework and its empirical validation, **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 76(9), pp. 2147-2157.
 - Dyer, L., & Shafer, R.A., (2003), Dynamic Organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, **CAHRS Working Paper**, 03-04.
 - El-Sayed, N.M., et al., (2022), The Relationship between Workforce Agility and Staff Nurses' Innovative Work Behavior at Critical Care Units, **Egyptian Journal of Health Care, EJHC**, Vol 13. No.3, pp.560-573.
 - Golacka, G.E., et al., (2022), Organizational Factors of Commitment Innovative Behavior in SMEs in the Renewable to Innovation vs. Energy Sources (RES) Industry **Energies**, 15, 5674. <https://doi.org/10.3390/en15155674>, pp.1-15.
 - Griffin, B., & Hesketh, B., (2003), Adaptable behaviours for successful work and career adjustment, **Australian Journal of Psychology**, 55(2), pp. 65-73.

- Gupta,K.R.,(2014),Innovative Work Behaviour (IWB) of Employees: **Exploring the role of thriving and pro-social motivation in the relationship between LMX and IWB**,PP.1-25.
- Harraf,A.,et al.,(2015),organizational agility , **Journal of Applied Business Research** ,Vo.31,No.2,p.675.
- Hanif,A. & Bukhari, I.,(2015), Relationship between Innovative Work Behavior and Job Involvement among the Employees of Telecom Sector Pakistan, **Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol. 13, No.2, 23-29.
- Heffernan,M.,& McMackin,J.,(2020),Agile for HR: fine in practice ,but will it work in theory?,**Human Resource Management Review**.
- Howey, J. E. F. F., (2016), Practicing agility in human resources, **Experience Reports Presented at Agile**, pp.1-7.
- Hussain ,K., & Wahab E.,(2021), Reviewing the Link between Employee Creativity, Innovative Behavior and Organizational Innovation, **Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore**, March 7-11,PP.6616-6624.
- Jameel, Q.,O.& Mhaibes, H.A.,(2022), The Impact of Human Resource Agility On Knowledge Sharing Behaviors – Analytical Research At The University Of Anbar , **World Bulletin of Management and Law**, Volume,10 ,30 May,PP.125-134.
- Javadin, S.R.S.,et al., (2018),Prioritizing and Evaluating the Dimensions of Agility of Human Resources in Small and Medium Companies of Tehran Province, **International Journal of Environmental & Science Education**, Vol. 13, No. 8, pp.661-668.
- Kaluza,A.,J.,et al., (2020) ,How do leaders' perceptions of organizational health climate shape employee exhaustion and engagement? Toward a cascading-effects model,**Hum Resour Management**, 59,pp. 359–377.
- Karman, A., The Role of Human Resource Flexibility and Agility in Achieving Sustainable Competitiveness ,**Faculty of Economics, Maria Skłodowska Curie University**,PP.1-23.

- Kamran,N.S.& Ganjina , H.,(2017),Innovative behavior and factors affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions, **International journal of Business Management**, Vol, 2 (1): 31-34.
- Kaur ,S.,(2017) ,Recent Trends in Human Resource Management, **International Conference on Recent Trends in Engineering Science & Management**, Shri Guru Teg Bahadur Khalsa College Anandpur Sahib,Punjab,8th,January,pp.375-380.
- Khakivatan , N. ,et al., (2021) ,Study The Agility of Human Resources in the education, **Journal of School Administration** , Vol 9, No 1, Spring ,PP.71-97.
- Khan, I., Vapeddy, S., (2016) ,Agile Future of Human Resource Management , **International Journal of Management and Applied Science**, 2 (1). pp 48-50.
- Mahgoub,S.A.,et al., (2019),Relationship between Work Environment and Innovative Behavior among Staff Nurses ,**Egyptian Journal of Health Care,EJHC**, Vol.10 No.3,pp.64-77.
- Mahigir, M.,(2022),The Effect of Employees' Mental Health on Human Resource Agility with the Mediating Role of Service Morale (Case Study: Hospital of Sarableh City), **International Journal of Advanced in Humanities and Social Science**, 11 (3),pp.205-196.
- Makori, A.,M., et al., (2022),Effect of Employee Agility on Organizational Performance (A Case Study Of The State Department For Labour, Kenya), **Journal of Human Resource and Leadership**, Vol.7, Issue 1, No.4. pp 38 – 58.
- Marjah,Z.,G.,(2019),Reflection of the flexibility of human resources in job performance by mediating knowledge sharing an analytical survey in some companies of the Ministry of Housing and Municipalities ,**phD,thesis**,Department of public Administration ,college of Administration and Economics,university of Baghdad.
- Munteanu, A.,I. ,et al.,(2020), Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business, **Sustainability Journal**, 27 April ,12,pp.1-14.

- Naranjo- Valencia J.C., et al.,(2017),Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? , **Creativity Innovation Management**, 26,pp.407–417.
- Nehles,B.C.A. & Veenendaal,R.A.A.,(2019) ,Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate, **TheInternational Journal of Human Resource Management** ,30:18, PP.2661-2683.
- Nehles,B.C.A. ,et al.,(2017),HRM and innovative work behaviour a systematic literature review,**personnel Review**,46(7),pp.1228-1253.
- Noori ,R.,& Sabokro,M., (2016) , Effect of Organizational Culture on Organizational Health, **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, Vol-2, Issue-11, Nov. 1892-1904.
- Omoyemiju,M.A,& Adediwura,A.A.,(2011),Astudy of teachers perception of schools organizational health in osun state ,**world Journal of Education**,1(1),p.165.
- Pitafi, A. H., et al.,(2018), Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media,**Telematics and Informatics**, 35(8), pp.2157-2172.
- Pulakos, E. D., et al. ,(2000) ,Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance, **Journal of Applied Psychology**, vo.85, pp. 612–624.
- Qin, R.& Nembhard, D.A.,(2015),Workforce agility in operations management. Surv., **Operation ResearchManagementScience**, 20, pp.55–69.
- Rastegari, H., et al.,(2020), 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 Systemsand Management**, 36(1),pp. 124-137.
- Razmi,B.,&Ghasemi,H.,M.,(2015),Designing a model of organizational agility ,Acase study of Ardabil Gas Company , **International Journal of Organizational leadership**,4.

- Ripatti,J.,(2016),Towards Agile workforce –Case study Research in Three companies ,**published master thesis** ,School of Business ,Aalto University.
- Samma,M.,et al.,(2020),Exploring the relationship between innovative work behavior ,job anxiety ,workplace ostracism and workplace incivility : empirical evidence from small and medium sized enterprises (SMEs),in Healthcare,**Multidisciplinary Digital publishing Institute**, (Vo.8,No.4),p.508.
- Sanz- Valle,R.,& Jiménez-Jiménez D., (2018), HRM and product Innovation:does Innovative work behaviour mediate that relationship?,**Management Decision**.
- Sari ,K. D.,et al., (2020), Work Engagement and Innovative Work Behavior :Meta-Analysis Study, Advances in Social Science, **Education and Humanities Research**, volume 530,PP.359-366.
- Saunders, I. & Barker, S., (2010),Organizational health: A framework for checking your organization’s fitness for success, **Journal of Change Management**, Volume 2, Issue 2 , pp173-183.
- Schatteman,O.,et al.,(2012),Corporate agility : six ways to make volatility your friend Accentuer Outlook ,**The Journal of High-performance Business**,3(1),pp.637-645.
- Sherehiy,B.,(2008),Relationships between Agility strategy ,work organization and workforce Agility,**Doctor Dissertation**,Universiry of Louisville.
- Slåtten ,T.& Mehmetoglu, M.,(2011),What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway ,**Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Vol. 10, Iss. 3,pp. 254-272.
- Sohrab,R.,et al., (2014),Relationship between workforce agility and organizational Intelligence (case study : the companies of Iran council of informatics,**Asin social science** ,VO.10,NO.4,p.279.
- Tayyaba,A.,et al., (2016), The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China ,**Arab Economic and Business Journal** ,Vol. 11, Iss. 2, pp. 153-161.

- Yamak,O. U.,& Eyupoglu,S.Z.,(2021),Authentic leadership and service innovative behavior : mediating role of proactive personality ,**SAGE Open**,11(1).
- Yuan,F.,& Woodman,R.W.,(2010), innovative behavior in the workplace : The role of performance and image outcome expectations,**Academyof management Journal**,53,(2),pp.323-342.
- Yüceler, A. ,et al., (2013) , The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment , Mediterranean ,**Journal of Social Sciences**, Vol. 4 No. 10 : pp.781-788.
- Zhang, M. M.,et al., (2015), Towards a Research Agenda on the Sustainable and Socially Responsible Management of Agency Workers Through a Flexicurity Model of HRM, **Journal of Business Ethics**, vol. 127, no.3, pp.513-523.

The Innovative behavior of employees as a mediating variable in reinforcement the impact of human resource agility on organizational health: A field study on employees in the General Office of Suez Governorate

Abstract:

This study deals with studying and analyzing the relationship of human resource agility on organizational health with mediating the Innovative behavior of employees as a mediating variable in this relationship by applying it to employees in the Suez Governorate General Office. Its strength is 219 single.

The results of the statistical analysis of the hypotheses, with the use of appropriate statistical methods for the nature of the study data, and the use of the questionnaire method as a tool for collecting primary data after measuring the validity and reliability of the list using Cronbach's alpha coefficient, resulted in a strong and significant positive effect relationship for the dimensions of the agility of the human resources under study, which are: (Proactivity, Adaptation and flexibility) in strengthening the Innovative behavior of employees with its dimensions under study: (generating, promoting and implementing new ideas) and strengthening organizational health with its dimensions under study: (organizational cohesion, organizational independence, and solving organizational problems), The Innovative behavior of the employees also has a strong positive, significant, mediating and partial effect on the relationship between human resource agility and organizational health.

Keywords: human resource agility - Innovative behavior of employees - organizational health.