

أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية

(مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)

تاريخ الاستلام: 2014/11/11 تاريخ القبول: 2015/4/1

د. محمد تركي البطاينه (*)

ملخص

الملخص

يعتبر مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والذي يوصف بقدرة المنظمة على مواكبة التغير في الفرص البيئية واستخدام قدراتها المعرفية والتكنولوجية. وبناء على ذلك تم تناول هذا المفهوم حيث يهدف البحث إلى التعريف بمفهومين مهمين للعاملين لدى المنظمات الحديثة وهما : خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، وكذلك بيان أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامعي.

(*) أقسم إدارة الأعمال/كلية العلوم الإدارية والمالية / جامعة إربد الأهلية.

تألف مجتمع البحث من جميع المديرين على جميع المستويات الإدارية في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (100) فرد و قد تم استرداد (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 83%. توصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على كل من الاستغراق المعرفي والاستغراق العاطفي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الجسدي. وبناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بالاهتمام بالاستغراق الجسدي من خلال توجيه الطاقات الجسدية والمادية للعاملين.

الكلمات الدالة: خفة الحركة الاستراتيجية، الاستغراق الوظيفي، الاستغراق الإدراكي/المعرفي، الاستغراق الشعوري/العاطفي، الاستغراق الجسدي.

*Effect of Strategic Agility in Enhancing Job Engagement
King Abdulla University Hospital (Case Study)*

Abstract

The Strategic Agility concept is a modern notion; it is defined as ((the ability of the Organization to cope with environmental changes and utilize its knowledge and technological capabilities to invest the opportunities))

The Research Aims at :

- Exploring two important concepts used recently in the modern organizations, (strategic agility & job engagement).
- Tracking the effect of strategic agility & job engagement on workers in King Abdullah (The Founder) University Hospital.

The Research Community:

All managers at administrative levels of the hospital have been selected. And a random sample consisted of 100 individuals were asked to respond to the questionnaire, (83) of them have been recovered and were valid for statistical analysis by ratio of 83%.

The Research Finding:

The researcher traced a positive statistically significant effect of strategic agility on cognitive and emotional engagement, meanwhile there were no sign of statistically significant effect of strategic agility on physical engagement.

Recommendation:

Based on the results mentioned above, the researcher recommends; paying more attention and encouragement for the physical engagement throughout directing physical and material energies of workers.

Key Words: Strategic Agility, Job Engagement, Cognitive Engagement, Emotional Engagement, Physical Engagement.

مقدمة : تعمل المنظمات اليوم في بيئة متغيرة وبشكل مستمر حيث تتسم بالتعقيد والزيادة في حجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة ولا ننسى الزيادة في توافر المعرفة والمعلومة لدى الزبائن والعاملين على حد سواء. وهذا يتطلب تلبية حاجات الزبائن باستمرار، لمواكبة المنافسين وإرضاء العاملين وإقناعهم بزيادة الولاء للمنظمة والانخراط في الاستغراق الوظيفي وتوفير شعور لديهم بارتباطهم العاطفي والعقلي نحو المنظمة، والاستعداد لاستثمار كافة جهودهم بالكامل لصالح المنظمة، والعمل مع زملائهم لتحسين أدائهم وبالتالي الوصول إلى الاستغراق الوظيفي.

وبذلك يمكن الوصول إلى الخفة الاستراتيجية التي تعتبر ضرورة أساسية لمنظمات اليوم والتي تتطلب من العاملين الوعي الكامل بأهميتها وإدراكها وتوافر الاستغراق الوظيفي لديهم يمكن تنفيذ الخفة الاستراتيجية بشكل أسهل وأسرع من قبل العاملين، وهذا يتطلب من المنظمة العمل بشكل استباقي مقصود في سوق العمل المتغير بسرعة وباستمرار لإنجاز الأعمال وبجودة عالية، وكذلك توفير القدرة للمنظمة

بالاستمرار في إدراك الاستكشاف والاستجابة للاستفادة من استغلال الفرص المتاحة في بيئة المنظمة والوصول إلى الأهداف المطلوب تنفيذها.

الإطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث : تعيش المنظمات الحديثة الكثير من التغيرات السريعة الناتجة عن التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بجميع أشكالها، ولا بد للمنظمة أن تكون استجابتها لهذه التغيرات سريعة لتواكب التطور وتحقيق الاستمرارية وهذا يتطلب منها امتلاك ما يعرف بخفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility . والتي تعبر عن حالات توقع التغير الاستراتيجي والاستجابة له لتحقيق الاستمرارية للمنظمة وهذا يتطلب من العاملين خفة الحركة والتمتع بالرشاقة في تطبيق العمل والذي يجعلهم يستغرقون في عملهم ويكرسون كل جهودهم وإدراكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة تطورها في الظروف البيئية المتغيرة (Warr & Inceoglu,2012).

ومن خلال ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. هل هنالك علاقة بين الحركة الاستراتيجية والاستغراق الوظيفي للعاملين؟
2. هل تسهم خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين؟

2. أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في الحاجة المتزايدة للمنظمات لامتلاكها القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها من خلال امتلاكها خفة الحركة الاستراتيجية والاعتماد على أبعادها في تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين بجميع أبعاده الثلاثة (الإدراكي، الشعوري، الجسدي) والتي تمكنها من البقاء والاستمرارية في عالم الأعمال، والذي يعتبر الهدف الرئيس لجميع المنظمات في العصر الحديث،

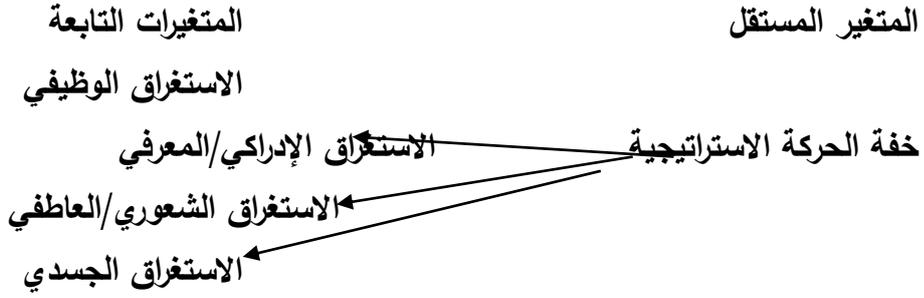
وكذلك لأهمية موضوع الاستغراق الوظيفي والذي يجعل العاملين عينة البحث يكرسون جهودهم وإدراكهم وشعورهم تجاه تحقيق أهداف منظماتهم.

3. أهداف البحث : يهدف البحث إلى التعريف بمفهومين مهمين لدى المنظمات الحديثة وهما: خفة الحركة الاستراتيجية، والاستغراق الوظيفي ، لما لهما من أهمية في هذا الوقت الراهن والمطلوب تحقيق هذين المفهومين اللازمين للمنظمات الحديثة لضمان تحقيق نجاح المنظمة واستمرارية بقائها في السوق الحديث، وكذلك بيان أثر خفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي.

4. الفرضيات : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق الوظيفي للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق الإدراكي (المعرفي) للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق الشعوري (العاطفي) للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق (الجسدي) للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

5. أنموذج الدراسة:



7. التعريفات الإجرائية:

1. خفة الحركة الاستراتيجية : قدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف المتغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال استغلال القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات في الموقف السوقي باعتماد السرعة والنجاح والتنافسي للمنظمة(www.agilityconsulting.com).
2. الاستغراق الوظيفي : التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة وإدراكه لسياق الأعمال والعمل عن كثب مع زملائه لتحسين الأدوار الوظيفية لصالح المنظمة(Sweem,2008,26).
3. الاستغراق الإدراكي Cognitive Engagement: انغماس الموظف بشكل كامل خلال ممارسته لعمله، والتركيز على المهام الموكلة له وتنفيذها بأفضل الطرق(Rich,2010,13).

4. الاستغراق الشعوري Emotional Engagement : وهو توافر العلاقة القوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة التي يعمل بها، والاهتمام الكبير بها مما يؤدي إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي يقوم به (Kahn,1990).
5. الاستغراق الجسدي Physical Engagement : وهو تركيز وتوجيه جميع الطاقات المادية للفرد نحو تحقيق المهمة الموكلة له .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية:

تتسم المنظمات الحديثة بالتغير السريع وخصوصا بعد التطور التكنولوجي الحديث الذي سارع كثيرا في عمليات الإنتاج، فنلاحظ السرعة في دورة حياة المنتج وتحول الكثير من المنظمات إلى التغير السريع في إنتاجها بسبب المنافسة الحادة والشديدة اليوم، وهذا يتطلب من المنظمات رد الفعل السريع والأفضل واستباق الأمور (Proactive)، السرعة والتحسين المستمر في التغير قبل المنافسين ولذا لابد للمنظمات من اتباع ما يسمى بخفة الحركة الاستراتيجية والتي توصف بقدرة المنظمة على مواكبة التغير في الفرص البيئية واستخدام قدراتها المعرفية والتكنولوجية لمجاراة هذا التغير في البيئة والتي تتسم بالتغير السريع والنشيط كما ذكرنا سابقا.

وقد عرف (Ardichvile et al,2003,111) خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ مهام وواجبات محددة في نظام مفتوح لها (Open System) بشكل ناجح

ومدرس والذي يتم من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخاصة بالمنظمة والقدرة على ابتكارات جديدة تمكنها من المنافسة بحيث تكون سباقا بالسوق. فهي تمثل المرونة والسرعة في قدرة المنظمة على التغيير في أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومخاطرها المحتملة والتي يمكن أن تواجهها تلك المنظمة (D'aveni 1994,15) وأما (Beltrame 2008,5) فقد وصف خفة الحركة الإستراتيجية بأنها عمليات تكيف للتوجهات الإستراتيجية للمنظمة من خلال الاستجابة إلى التغيرات المتعلقة بالظروف البيئية. ويمكن القول بأنها القدرة على التغيير والتكيف للتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة والاستفادة من الفرص البيئية، وتقديم ما يلزم لبقاء المنظمة، والاستفادة من الفرص البيئية، وتقديم ما يلزم لبقاء المنظمة واستمراريتها والذي يمثل الهدف الرئيسي لوجود المنظمة (Idris & Al -Rubaie,2013).

وأخيرا يمكن القول بأن خفة الحركة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها من أجل تحقيق أهدافها وخلق ابتكارات جديدة تساهم في تلبية رغبات زبائنها والتي تتسم بالتقلبات العالية لأذواقهم من أجل بقائها واستمراريتها في السوق.

وقد بين كل من (Tallon,2007,6)، (Chark ,at,al 1997,) أن هنالك عدة مقاييس يمكن من خلالها قياس خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة لمواجهة التغيرات البيئية وقدرتها على ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها والتي تتمثل بما يلي:

1. القدرة على الاستجابة لطلبات وتقلبات أذواق زبائنها .
2. القدرة على تقديم المنتجات للزبائن حسب حاجاتهم السوقية.
3. قدرتها على فتح أسواق جديدة محلية أو عالمية .
4. قدرتها على التعامل مع المنتجات الجديدة التي يطرحها منافسوها (Reactive)

5. تبني تكنولوجيا حديثة من أجل تحقيق وتقديم منتجات أفضل بأقل التكاليف.
أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

من خلال الدراسات السابقة بين (Park,2011) الأبعاد الأساسية لخفة الحركة الإستراتيجية كما يلي:

1. استشعار خفة الحركة الاستراتيجية (Sensing Agility)

فهي تمثل قدرة المنظمة على الرصد الاستراتيجي للتغيرات البيئية والتي قد تؤثر على المنظمة كمتغيرات في أنواق الزبائن من خلال استحداث تكنولوجيا جديدة، وهذا يتطلب من المنظمة الحصول على المعلومة بالسرعة الممكنة لتمكينها من الاستجابة لهذه المتغيرات (Duncan,1987).

2. خفة الحركة العملية لاتخاذ القرار (Decision Making Agility)

وهي قدرة المنظمة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادرها المتنوعة وتقييمها وربطها مع الفرص والتهديدات، ثم وضع الخطط اللازمة لكيفية إعادة تكوين واستغلال الموارد المتاحة وعمل إجراءات تنافسية جديدة، ومن خلال هذه الإجراءات تحدد المنظمة ما هي التهديدات والفرص وكذلك الموارد المتاحة لها بناء على المعطيات المتوفرة لها (Houghton,et,al,2004,20).

3. ممارسة /تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية (Acting Agility)

ويمكن تفسيرها على أساس أنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات وتقديم المنتجات الجديدة للسوق في الوقت المناسب، ويمكن للمنظمة من تغيير عملياتها من خلال التغيير بالإجراءات والموارد أو إعادة تصميم وتغيير في الهيكل التنظيمي لها، وذلك من أجل مواجهة التغير البيئي المستمر والمتزايد (Eisenhardt & Martin,2000,1106).

الاستغراق الوظيفي (Job Engagement)

مفهوم الاستغراق الوظيفي: يعتبر البحث في مجال الاستغراق الوظيفي جديداً نسبياً في البيئة التقليدية ويمكن القول بأن العمال يقومون بأعمالهم حسب ما يطلب منهم ومجارة الوصف الوظيفي لوظائفهم؛ أما بالبيئة الحديثة فقد تغيرت هذه النظرة بسبب الضغوط العالمية المتزايدة من متطلبات متنوعة للزبائن وتكنولوجيا حديثة والتحديث المستمر بالاتصالات وزيادة تحمل الفريق، ولذا أصبح العامل متحمساً لتقديم المزيد من الابتكارات والتعاون والتكيف مع المتغيرات السابقة (Frese,2008,68) وقد عرف الاستغراق بأنه التزام واتصال الموظف بوظيفته ومنظّمته (Sweem,2008.28) وان الموظف المستغرق هو ذلك الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال ويعمل مع زملائه من أجل تحسين أدائه الوظيفي لصالح منظّمته أما (العابدي،2012) فقد عرفه بأنه الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها.

ويرى الباحث أنّ الاستغراق الوظيفي يمثل قدرة الموظف على فهم واستيعاب واجباته وانتمائه والعمل ضمن الفريق الواحد من أجل تحسين أداء المنظمة . ويمكن القول بان الاستغراق الوظيفي استراتيجية تستخدمها المنظمات لتوفر ميزة تنافسية مستدامة، ولكن يمكن فقدان هذا الاستغراق في حال عدم مكافأتهم وتقديرهم من المنظمة (Watson Wyatt,2007)، والموظف المستغرق يستطيع أن يوضح تطور وظيفته وكذلك المشاركة في تطوير استراتيجيات المنظمة (Saks,2006).

-أبعاد الاستغراق الوظيفي

لقد حدد (Rich &lepine & Crawford,2010) أبعاد الاستغراق الوظيفي بما يلي :

1.الاستغراق الادراكي (Cognitive Engagement) حيث ينغمس الموظف في العمل بشكل كبير، ويكون متيقظاً ذهنياً خلال ممارسته لعمله حيث يتم التركيز على المهام والواجبات الموكلة له لإنجازها (Rothbard,2001,655)

2.الاستغراق الشعوري /العاطفي (Emotional Engagment) وهو يمثل وجود علاقات عاطفية بين العامل ووظيفته وزيادة الحماس والافتخار للعامل تجاه عمله الذي يقوم به وهذا الاستغراق يمثل عكس عنصر السخرية

3.الاستغراق الجسدي (Physical Engagement) وهو يمثل توجيه كافة امكانيات العامل المادية نحو إنجاز المهمة الموكلة له حيث ينحسر من الانخراط النشط الى الخامل وهذا ما نلاحظه لدى بعض العاملين حيث تجد أحدهم غير مكترث لعمله وغير نشيط بعكس المنخرط النشط الذي تجده يقوم بعمله بجد وحماس (khahn,1990)

- فوائد الاستغراق الوظيفي : هنالك العديد من الفوائد للاستغراق الوظيفي والتي نذكر منها : (State of the American Workplace Report 2008-2010 by Gallup.)

- أ. إبداع العاملين .
- ب. دوراناً وظيفياً أقل.
- ت. انتماء ومعنويات أكبر للموظفين.
- ث. زيادة في الإنتاجية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Idris & Alrubaie 2013) بعنوان: Examining the impact of strategic learning on strategic agility

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية لشركة الباهوس في الأردن واستخدم التحليل الوصفي لغايات تحقيق أهداف الدراسة وتم توزيع (55) استبانة أعيدت منها (47) استبانة صالحة للتحليل واهم النتائج التي توصلت لها: ان التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) لها تأثير مباشر على خفة الحركة الإستراتيجية لشركة ألباهوس الأردنية.

2.دراسة (العابدي، 2012) بعنوان: الرشاقة التنظيمية:مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين:دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن.

هدفت الدراسة إلى تعرف أنواع الرشاقة التنظيمية (Organization Agility) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية والتي دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دور في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده الثلاثة (الاستغراق المعرفي والاستغراق الشعوري والاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث . وقد تم جمع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها ، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث وكذلك تبين أن المنظمة التي تعيش في أسواق المنافسة الشديدة يجب أن

تتوجه إلى الرشاقة التنظيمية حتى تكون قادرة على المنافسة، وهذا التوجه يلعب دوراً مهماً في عملية الاستغراق الوظيفي.

3.دراسة (Ram, Parbhakar, 2011) بعنوان **The role of employee engagement in work-related outcomes**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاستغراق الوظيفي في العمل في الشركات الصناعية الأردنية حيث تم توزيع (310) استبانات على موظفي الصناعات الفندقية من جميع المستويات الإدارية وأكدت النتائج العلاقة القوية بين الاستغراق الوظيفي وإدراك الدعم المنظمي وكذلك بين الحوافز المادية والمعنوية وأهمية العدالة وتوزيعها العادل بين الموظفين وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي

4.دراسة (Rich, Bruce et al,2010) بعنوان: **Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الذاتي للموظف وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث تمت الدراسة على (245) اطفائياً ومعاونيهم لبحث علاقة الاستغراق الوظيفي مع الانسجام القيمي والدعم الوظيفي مع التقييم الذاتي للفرد، وكذلك دراسة بعدين للأداء الوظيفي هما: إدارة المهام والسلوك الوظيفي للفرد واستخدام الشمول الوظيفي والحوافز كعوامل وسيطة للدراسة، وتبين وجود علاقة قوية بين الاستغراق الوظيفي و الأداء الوظيفي.

5.دراسة (المعاضدي، 2009) بعنوان : **قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية:دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى .**

هدفت الدراسة إلى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين قدرات تقانات المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الإستراتيجية المتمثلة في (التركيز والسرعة والمرونة) التي باتت تفرض نفسها في الآونة الأخيرة، بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها سعياً لبقائها. إذ تم تنفيذ الجانب التطبيقي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والبالغ عددهم (48) مديراً، حيث وزعت عليهم الاستبانة، واسترجع منها (35) استمارة صالحة للتحليل وبما يمثل نسبة استجابة بلغت (72.91%). وبرز النتائج أن قدرات تقانات المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها.

6.دراسة المغربي (2004) بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين فئات الإداريين حول استغراقهم في العمل. تم توزيع 400 مفردة حيث تم إعادة 350 مفردة قابلة للتحليل الإحصائي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، ويؤكد معنوية معاملات الانحدار وبذلك يشير إلى العلاقة الطردية بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، وكانت أهم العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي كل من الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة وأسلوب الرئيس في الإشراف.

ملخص الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على تناول خفة الحركة الاستراتيجية وربطها بمتغيرات متنوعة مثل الأداء أو التركيز على الاستغراق الوظيفي وتأثيره على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي او جودة حياة العمل ، تناولت معظم الدراسات الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة في حين هذه الدراسة تناولت خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها على الاستغراق الوظيفي بجميع ابعاده الثلاث وبينت تأثير خفة الحركة على هذه الابعاد ، وكذلك تناولت احد أهم المستشفيات في الأردن كمجتمع للدراسة.

منهجية البحث.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك على نوعين من البيانات هما:

1. البيانات الثانوية: وتمثلت في الدراسات السابقة النظرية والميدانية والمراجع المختلفة ومن الدوريات ذات العلاقة بالموضوع.
 2. البيانات الأولية: حيث تم جمعها من خلال الاستبانة الموضوعية لغايات جمع البيانات من عينة البحث وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.
- مجتمع وعينة الدراسة.**

تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي بمحافظة إربد والبالغ (145) وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية، حيث تم توزيع (100) استبانة على مديري ورؤساء أقسام جميع المستويات الإدارية وقد تم استرجاع (87) استبانة ، واستبعد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبحت الاستبانات الخاضعة للتحليل (83) أي بنسبة إرجاع 83% ، وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا لغايات البحث العلمي.

وصف أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس أثر خفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي والاستفادة من الأدبيات والمراجع ذات العلاقة والدراسات السابقة، مثل دراسة كل من (Idris & Alrubaie 2013، والعايدي، 2012، و Rich, Bruce et al, 2010، و المعاضيدي، 2009) حيث تألفت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الجزء الثاني تألف من (36) فقرة موزعة لاختبار الفرضيات الثلاث وكما يلي:

الفرضية الأولى تقيسها الفقرات من (1-8).

الفرضية الثانية تقيسها الفقرات من (9-16).

الفرضية الثالثة تقيسها الفقرات من (17-23).

المتغير المستقل لخفة الحركة الاستراتيجية تقيسها الفقرات من (24-36).

تم تصميم الفقرات لقياس مستوى ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة حيث استخدم ليكرت الخماسي، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها وذلك حسب مقياس ليكرت، وكذلك تم معاملة قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وذلك حسبما توصي به الدراسات الإحصائية.

الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية وفئة الانحرافات المعيارية والتفسير اللفظي الذي

أعطي لهما

التفسير اللفظي	فئة الانحراف المعياري	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	0.25 - 0	1.5 - 1.0
ضعيف	0.5 - 0.26	2.5 - 1.51

متوسط	1.0-0.51	3.5 - 2.51
مرتفع	1.5-1.01	4.5 - 3.51
مرتفع جداً	2.0-1.51	5.0-4.51

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

صدق وثبات الأداة:

صدق الأداة : (Instrument Validity) حيث تهدف إلى التأكد من أن القياس

الذي تم استخدامه يقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم إلى:

أ. **صدق ظاهري:** (Face Validity) والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة

من المختصين بمجال هذه الدراسة على أن المقياس المراد استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وأن هذا المقياس أو الاستبانة تناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها، وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكمت استبانة الدراسة من قبل محكمين من ذوي الاختصاص من أكاديميين ومهنيين في الجامعات الأردنية.

ب. **صدق المحتوى:** (Content Validity) وهي التأكد من مدى تعبير فقرات

الاستبانة عن أبعاد الدراسة، والتأكد من مستوى موثوقية أداة القياس (Instrument Reliability) من خلال تقييمها والعمل على تحسينها، وتدل أيضاً على الدرجة التي تعكسها الأداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه (Emory & Cooper, 1991, P.249).

ثبات الأداة: (Reliability) وهي الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت

الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، في الظروف نفسها، حيث تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإجابات المبحوثين، حيث كانت النتيجة عالية

نسبياً، وتدل على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا ()
0.85).

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومنها:-

- أ. اختبار كرونباخ ألفا للثبات للاتساق الداخلي وذلك لقياس موثوقية أداة الدراسة.
- ب. الإحصاء الوصفي كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك من أجل تبويب وتوضيح البيانات المتعلقة بالدراسة جميعها وبيان درجة الأهمية لفقرات أداة الدراسة.
- ت. اختبار (T,F-Test) لاختبار الفرضيات وللحكم على دلالة الفروق تم الالتزام بمستوى الدلالة (0.05).

عرض وتحليل النتائج .

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر خفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وسيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على فرضيات الدراسة، كما يتضمن وصفاً لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية، وفيما يلي عرض النتائج.

1. خصائص عينة الدراسة المبحوثة، الجدول (2):

- أ. الجنس: بلغت نسبة الذكور (60%) من أفراد عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (40%) وهذا يدل على زيادة نسبة الذكور في هذه المستشفى كما في باقي المنظمات الأخرى.
- ب. العمر: يلاحظ أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (31-40) سنة بنسبة (42%) تلتها الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة (23%) في حين جاءت فئة (41-50 فما فوق) سنة الأقل نسبة والتي قدرت بنسبة (16%)، وهذا يوشر إلى أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، والتي لها القدرة على استيعاب خفة الحركة الاستراتيجية واستغراق الموظفين لوظائفهم.
- ت. المؤهل العلمي: تشير الدراسة إلى أن حَمَلَة درجة البكالوريوس هي الأعلى وينسبة (73%)، وفي حين بلغت نسبة حَمَلَة الدراسات العليا (16%) وهذا يعكس التحصيل العلمي المرتفع والقادر على التعامل مع الاستغراق الوظيفي والقدرة على تفهم الحركة الاستراتيجية، في حين كانت الأقل نسبة لمن هم دبلوم فما دون.
- ث. المسمى الوظيفي: بلغت نسبة من هم في وظيفة رئيس قسم (59%) في حين بلغت نسبة مدير فرع (28%)، وجاء من هم في وظيفة مدير دائرة الأقل نسبة وهذا يمثل الوضع الطبيعي في المستويات الإدارية في المستشفى.
- ج. سنوات الخبرة: بلغت النسبة الأعلى لمن هم ضمن الفئة (11-15) بنسبة (50%)، في حين تلتها الفئة (6-10) بنسبة (22%)، في حين جاء الأقل نسبة من هم ضمن الفئة (5 فما أقل)، وهذا يدل على أن

معظم أفراد عينة الدراسة تزيد خبراتهم على (6) سنوات، وهذا يساعدهم في فهم خفة الحركة الاستراتيجية بشكل أفضل.

جدول (2)

الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
60%	50	ذكور	الجنس
40%	33	إناث	
23%	19	30 سنة فأقل	العمر
42%	35	31-40 سنة	
16%	13	41-50 سنة	
19%	16	51 سنة فأكثر	
11%	9	دبلوم أو أقل	المؤهل العلمي
73%	61	بكالوريوس	
16%	13	دراسات عليا	
13%	11	مدير دائرة	مسمى وظيفي
28%	23	مدير فرع	
59%	49	رئيس قسم	
10%	8	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
22%	18	6-10 سنوات	
50%	42	11-15 سنة	
18%	15	16 سنة فأكثر	

2. الاستغراق الوظيفي: سعت الدراسة إلى تعرف آراء المبحوثين حول أثر خفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي، والقدرة على استيعاب مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية واستغراق الموظفين لوظائفهم، من خلال ذلك تم التوصل إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية وكما يلي:

أ. الاستغراق الإدراكي : حيث ينغمس الفرد في العمل وبشكل جاد ويكون متيقظاً ذهنياً خلال ممارسته لعمله حيث يتم التركيز على المهام والواجبات الموكلة له لانجازها. وهي محددة بالفقرات (1-8) من الاستبانة، يظهر الجدول رقم (3) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول الاستغراق الإدراكي ، فقد احتل البند "تلتزم بعملك وتتابع المستجدات الحديثة للأداء" المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.97) تلاه البند "لديك القدرة على إدراك الوظيفة المناطة بك" بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، فيما جاء البند "تشعر بالاستغراق في عملك بوجود أو عدم وجود المسؤولين" بمتوسط حسابي الأقل حيث بلغ (2.56)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.34)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.59-1.07) وهي متوسطة إلى عالية، وهذا يدل على التوافق المتوسط إلى المتدني في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الاستغراق الإدراكي

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الترتيب	الفقرة	الرقم
0.73	3.68	3	تعمل عن قرب مع زملائك لتحسين ادراكك للعمل	1
0.78	3.97	1	تلتزم بعملك وتتابع المستجدات الحديثة للأداء	2
0.59	3.46	4	تكسر جهدك وانتباهك للعمل وتشعر بالاستغراق في ذلك	3
0.81	2.87	7	تركز على أي جديد في مجال عملك لتحسين إدراكك وفهمك له	4

0.92	2.56	8	تشعر بالاستغراق في عملك بوجود أو عدم وجود المسؤولين	5
0.69	3.14	6	تشعر باستمرار بجهود زملائك وتقديرها	6
1.07	3.78	2	لديك القدرة على إدراك الوظيفة المنوطة بك	7
0.85	3.23	5	ترغب في مواجهة مواقف وظروف غامضة تتطلب أفكاراً جديدة	8
	3.34		المتوسط الكلي	

ب. الاستغراق العاطفي: ويمثل وجود علاقات عاطفية بين العامل ووظيفته وزيادة الحماس والافتخار للعامل تجاه عمله الذي يقوم به وهذا الاستغراق يمثل عكس عنصر السخرية، وهي محددة بالفقرات (9-16) من الاستبانة، ويظهر الجدول رقم (4) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول الاستغراق العاطفي، فقد احتل البند "اتجاهي وشعوري إيجابي نحو زملائي في العمل" المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.04) تلاه البند "أنتفاع مع زملائي في جميع مجالات العمل ويساعد ذلك في الاستغراق في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، فيما جاء بند "يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء العمل" المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.67)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.52)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.49-0.97) وهي متدنية إلى متوسطة، وهذا يدل على التوافق العالي إلى المتوسط في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الاستغراق العاطفي

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة	الرقم
0.84	4.04	1	اتجاهي وشعوري إيجابي نحو زملائي في العمل	9
0.74	3.83	4	اتشعر بالإيجابية نحو تحقيق اهداف المنظمة	10
0.51	3.54	5	اهتم بالنواحي النفسية والعاطفية لزملائي في العمل	11
0.65	3.91	2	انتفاع مع زملائي في جميع مجالات العمل ويساعد في ذلك في الاستغراق	12

في العمل			
13	أحس بعلاقة قوية بيني وبين وظيفتي	6	3.37
14	أشعر بسعادة أثناء تأدية مهامى بنجاح	3	3.84
15	أفتخر وأعتز بجميع نجاحات وتقدم منظمتي مقارنة مع المنظمات الأخرى	7	2.93
16	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء العمل	8	2.67
	المتوسط الكلي		3.52

ت. الاستغراق الجسدي: ويمثل توجيه إمكانيات العامل المادية جميعها نحو إنجاز المهمة الموكلة له حيث ينحسر من الانخراط النشط إلى الخامل، وهذا ما نلاحظه لدى بعض العاملين حيث تجد أحدهم غير مكترث لعمله وغير نشيط بعكس المنخرط النشط تجده يقوم بعمله بجد وحماس، وهي محددة بالفقرات (17-23) من الإستبانة، ويظهر الجدول رقم (5) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول الاستغراق الجسدي، فقد احتل البند " تستخدم جميع الوسائل المتاحة لك لإنجاز المهمة" المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.11) تلاه البند " تساهم في خلق الظروف المادية والتي تشجع على الاستغراق بالعمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، فيما جاء بند " يقدم المسؤولون لك جميع النواحي اللازمة لمساعدتك على الاستغراق في العمل" المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.32)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.41-0.79) وهي متدنية نسبياً، وهذا يدل على التوافق العالي في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الاستغراق الجسدي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطا	الانحرافات
-------	--------	---------	----------	------------

المعيارية	ت الحسابية			
0.41	3.24	4	تقدم طاقاتك الكاملة لإنجاز الوظيفة الموكلة لك	17
0.67	3.17	5	تعمل بكل قوة وشدة في مجال عملك	18
0.52	3.47	3	توجه طاقاتك المادية والجسدية لإنجاز العمل	19
0.79	2.84	6	تقدم أقصى جهدك لمساعدة زملائك لإنجاز مهامهم	20
0.69	4.11	1	تستخدم جميع الوسائل المتاحة لك لإنجاز المهمة	21
0.71	3.84	2	تساهم في خلق الظروف المادية والتي تشجع على الاستغراق في العمل	22
0.63	2.32	7	يقدم المسؤولون لك جميع النواحي اللازمة لمساعدتك على الاستغراق في العمل	23
	3.28		المتوسط الكلي	

ث. خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تنفيذ مهام وواجبات محددة في نظام مفتوح لها (Open System) بشكل ناجح ومدروس والذي يتم من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخاصة بالمنظمة إلى القدرة على ابتكارات جديدة تمكنها من المنافسة والسرعة في رد الفعل وان تكون سباقا بالسوق، وهي محددة بالفقرات (24-36) من الاستبانة، ويظهر الجدول رقم (6) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول خفة الحركة الاستراتيجية واثرها على الاستغراق الوظيفي، فقد احتل البند " لدى الإدارة القدرة على التحسس وإدارة الفرص المتاحة" المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.17) تلاه البند " المنظمة قادرة على رد الفعل لطرح منتجات او خدمات جديدة عن منافسيها" بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، فيما جاء بند "قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية" بالمتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.86)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.70)، وتراوح الانحرافات

المعيارية بين (0.31-0.78) وهي متدنية نسبياً وهذا يدل على التوافق العالي في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول خفة الحركة الاستراتيجية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الترتيب	الفقرة	الرقم
0.72	3.65	9	لدى المنظمة القدرة على الاستكشاف للفرص المتاحة بالموقف التنافسي	24
0.59	3.81	7	تستطيع المنظمة تلبية حاجات الزبون بشكل اسرع من منافسيها	25
0.76	4.05	3	لدى المنظمة القدرة على عمل التحالفات او التخلص منها بسرعة	26
0.31	3.24	10	تساهم خفة الحركة في السرعة في التغير وحيثما تطلب الموقف ذلك	27
0.39	4.17	1	لدى الإدارة القدرة على التحسس وإدارة الفرص المتاحة	28
0.54	3.98	5	لدى المنظمة القدرة على متابعة التغيرات الاستراتيجية في البيئة المحيطة	29
0.38	3.71	8	تساهم خفة الحركة الاستراتيجية للعاملين في الاستغراق الوظيفي لهم	30
0.47	2.86	12	قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية	31
0.69	2.93	11	يستطيع العاملون التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية	32
0.42	3.62	10	لدى الإدارة المرونة العالية في مواجهة التحديات والفرص المتاحة	33
0.78	3.97	6	الإدارة قادرة على معرفة قدراتها البشرية وكيفية تنميتها	34
0.41	4.09	2	المنظمة قادرة على رد الفعل لطرح منتجات او خدمات جديدة عن منافسيها	35
0.37	3.99	4	تُكيف المنظمة التكنولوجيا المتوافرة لتقليل تكاليف المنتج	36
	3.70		المتوسط الكلي	

اختبار فرضيات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار الفرضيات، ولقد اعتمد الباحث على الإحصاء الاستدلالي - الاستنتاجي من أجل اختبار الفرضيات، لبيان تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة عند مستوى معنوية (0.05)، ولدراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل على المتغيرات المستقلة، فقد استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للوصول ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية)، والمتغيرات التابعة (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي)، من جهة، والوصول إلى مستوى الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى، وقد توصلت النتائج وحسب الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق المعرفي/ الإدراكي بمعامل ارتباط (0.741) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بالاهتمام بالاستغراق المعرفي والانغماس في الوظيفة زادت قدرتهم على استيعاب وتطبيق خفة وسرعة الحركة الاستراتيجية في وظائفهم، وهذا ما اتفق مع دراسة (العابدي، 2012) والتي بينت أن الرشاقة التنظيمية (خفة الحركة الاستراتيجية) لها تأثير كبير على أبعاد الاستغراق الوظيفي وكذلك دراسة (Rich, Bruce et al, 2010) والتي بينت تأثير إدارة المهام واستخدام الشمول الوظيفي في استغراق العاملين.

وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق العاطفي بمعامل ارتباط (0.852) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المعنيين بتقوية العلاقات العاطفية بينه وبين عمله وافتخاره بعمله زاد ذلك من فرصة زيادة فهم وتطبيق سرعة الحركة الإستراتيجية، وقد بينت

دراسة (Ram,2011) أن أهمية التوزيع العادل بين الموظفين للحوافز المعنوية والمادية لها تأثير كبير على الاستغراق الوظيفي. وتبين عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاستغراق الجسدي بمعامل ارتباط (0.356) عند مستوى الدلالة (0.062)، وهذا يعني أنه يجب الاهتمام بتحفيز العاملين بالانخراط أكثر في العمل وتقديم كل ما لديهم من جوانب مادية لانجاز عملهم، وبالتالي تفهم أهمية خفة الحركة الاستراتيجية لإنجاز المهام.

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة في اختبار بيرسون ($P \leq 0.05, N=83$)

الاستغراق الجسدي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق المعرفي/ الإدراكي	خفة الحركة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	البعد
			1.000			خفة الحركة الاستراتيجية
		1.000	**0.741			الاستغراق المعرفي/ الإدراكي
			0.003			
	1.000	**0.655	**0.852			الاستغراق العاطفي
		0.023	0.017			
1.000	**0.147	**0.514	**0.356			الاستغراق الجسدي
	0.023	0.035	0.062			

**Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed)

ولاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات المتعلقة به عن طريق استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (خفة الحركة الاستراتيجية مع المتغيرات التابعة)، حيث يبين الجدول (8) أنّ المتغير المستقل (خفة الحركة

الاستراتيجية)، استطاع أن يفسر ما قيمته (0.851) من تباين المتغيرات التابعة (الاستغراق المعرفي، الإدراكي، الجسدي)، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.517)، وتشير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (11.241)، وهي أكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) على أن (خفة الحركة الاستراتيجية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغيرات التابعة (الاستغراق المعرفي، الإدراكي، الجسدي).

الجدول (8) تحليل التباين لقياس المتغيرات التابعة مع المتغير المستقل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	خطا التقدير (SE)	قيمة ف (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار البسيط	0.851a	0.517	0.547	11.241	0.000a

خفة الحركة الاستراتيجية (الثابت). a.

المتغيرات التابعة: الاستغراق المعرفي، الإدراكي، الجسدي. b.

وتم استخدام اختبار (T) لغرض معرفة تأثير المعلمات (Parameters) في نموذج الانحدار الخطي الذي يضم المتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) ومدى تأثيرها على المتغيرات التابعة (الاستغراق المعرفي، الإدراكي، الجسدي). حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (9) يبين ذلك. الجدول (9) نتائج (One Sample T Test) ودلالاتها لمعلمات النموذج للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

النموذج 1	المعاملات غير المعيارية Unstand -Coefficient		المعاملات المعيارية Stand-Coefficient		T	مستوى الدلالة Sig
	معاملات المتغيرات (B)	الخطأ المعياري	بيتا (Beta) β			
الثابت	0.625	0.124			3.120	0.000
الاستغراق المعرفي	0.245	0.066	0.021		7.154	0.012
الاستغراق العاطفي	0.471	0.054	0.311		9.102	0.022
الاستغراق الجسدي	0.032	00.074	0.215		10.235	0.074

a. خفة الحركة الاستراتيجية (الثابت)

b. المتغيرات التابعة: الاستغراق المعرفي، الإدراكي، الجسدي

مما سبق يستدعي رفض الفرضيات العدمية أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على كل من الاستغراق المعرفي والاستغراق العاطفي، وقبول الفرضيات البديلة مثل "يوجد تأثير (خفة الحركة الاستراتيجية) على الاستغراق المعرفي والاستغراق العاطفي، وقبول الفرضية العدمية الثالثة وهي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على الاستغراق الجسدي".

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناءً على التحليل السابق فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الإستراتيجية على كل من الاستغراق المعرفي والاستغراق العاطفي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخفة الحركة الإستراتيجية على الاستغراق الجسدي.

2. جاء التزام العاملين بعملهم ومتابعة المستجدات الحديثة للأداء في المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.97)، بينما الشعور بالاستغراق في العمل بوجود أو عدم وجود المسؤولين بالمتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.56).
3. جاء اتجاه وشعور العاملين نحو زملائهم في العمل بالمتوسط الحسابي الأعلى إيجابيا حيث بلغ (4.04)، بينما إشغال تفكير العاملين في وظيفتهم بعد انتهاء العمل بالمتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.67).
4. جاء استخدام جميع الوسائل المتاحة للعاملين لإنجاز المهام بالمتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.11)، بينما تقديم المسؤولين للعاملين جميع النواحي اللازمة لمساعدتهم على الاستغراق في العمل بالمتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.32).
5. لدى الإدارة القدرة على التحسس وإدارة الفرص المتاحة جاءت بالمتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.17)، فيما جاءت قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بالمتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.86).

التوصيات:

بناء على النتائج أعلاه يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة بتشجيع الاستغراق الجسدي للعاملين لتساهم في تنفيذ خفة الحركة الاستراتيجية من خلال توجيه طاقات العاملين المادية والجسدية لانجاز العمل.
2. تشجيع العاملين على العمل بوجود أو عدم وجود المسؤولين.
3. ضرورة إبقاء العاملين في جو العمل حتى بدء انتهاء الدوام.
4. تقديم الإدارة جميع النواحي اللازمة لمساعدة العاملين على الاستغراق في العمل.
5. الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية من قبل العاملين.

المراجع

- العابدي، علي رزاق جواد، (2012) رشاقة التنظيمية:مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين:دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(24).ص ص (147-174).
- المعاضيدي، معن وعد الله جار الله (2009) قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية:دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد(29).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)،مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد(2)، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر.
- Ardichvili, A., Cardozob, R., & Rayc, s. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, Journal of Business Venturing, 18, 105-12.
- Beltrame, Kieren. (2008). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage with Paper. Business & Strategy Consulting Firm. Retrieved From www.iproconhcm.co.uk.

- Chark , Charles E. et al (1997) Building Change Readiness Capabilities in The IS Organization : Insights from The Bell Atlantic Experiences ,MIS Quarterly ,21(4).

-D'Aveni, R. A., (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering*, Free Press New York.

- Duncan, N. B. (Fall 1995), Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure. *Journal of MIS*, 12, (2).
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Frese, M., & Fay, D. (2008). Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept For Work in The 21st Century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Houghton R., El Sawy O. A., Gray P., Donegan C., & Joshi A. (2004). Vigilant Information System for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real-Time Dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 19-35.
- Idris,Wael Mohamad S & Alrubaie, Methaq Taher K (2013) Examining the impact of strategic learning on strategic agility, *Journal of Management and Strategy*, vol,4, No 2, PP:70-77.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.

-
- Park, Young ki,(2011) the Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments : The Roll Information Technologies Doctor Desertation.
 - Ram, Padmakumar. Parbhakar, Gantasala V (2011) The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes, Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue. 3, March 2011(pp.47-61).
 - Rich, Bruce Louis, et al (2010) Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, ACAD MANAGE J June 1, 2010 vol. 53 no. 3 617-635
 - Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamic of Engagement in Work and Family Roles. Administrative Science Quarterly, 46: 655-684.
 - Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology. 21 (7): 600 – 619.State of the American Workplace Report 2008-2010 by Gallup.
 - Sweem, Susan, (2008), "Engaging a Talent Management Strategy For the 21st Century: Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", Midwest Academy of Management Doctoral Student Paper.
 - Talon, p. Patrick, (2007) Inside The Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Springer Science + Business Media.

- Warr, Peter and Inceoglu, Ilke , (2012), Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Association with Person-Job Fit, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 17,no 2, 129-138.
- Watson Wyatt. (2007). Debunking the Myths of Employee Engagement. Work USA Survey Report: Watson Wyatt

www.agilityconsulting.com