

## أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية

الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة

إسراء جميل القراله

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ حجمه (106) من المستويات الإدارية (مدير ونائب مدير، ورئيس قسم) واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

إن مستوى تطبيق رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين قد جاء بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي مقداره (4.00).

إن مستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.04).

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة القوى العاملة (المرونة المهنية، العلاقات الشخصية، تحمل ضغوط العمل، تعلم مهارات وإجراءات العمل) في فاعلية المنظمة ككل وأبعادها بصورة منفردة كل على حدة (تحقيق الأهداف، التطوير الذاتي للمنظمة، توظيف الموارد، رضا الموظفين).

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها: زيادة تمكين العاملين في الشركة بهدف تعزيز رشاقتهم، وذلك كمواجهة والتصرفات في مختلف المواقف. تشجيع العمل الجماعي وبناء فرق العمل في الشركة وذلك من خلال الآليات التالية: اللقاءات المفتوحة مع الإدارة لشرح أهمية العمل الجماعي من قبل الرؤساء.

الكلمات المفتاحية: رشاقة القوى العاملة، الفاعلية.

### **Abstract**

#### **The Effect of Workforces Agility on the Organization Effectiveness: Applied Study on Arab Potash Company**

**Dr: Nidal AL-Hawamdeh**

**Esraa Jamil AL-Qaralleh**

The study aimed at identifying the impact of the effect of workforces' agility on the organization effectiveness. To achieve this objective, a questionnaire was developed and distributed to a population of (106) employees. Using appropriate statistical methods, the study found the following most important results: 1. The level of application of workforce agility in Arab Potash Company was high according of the respondents with average (4.00). 2. The level of the organization effectiveness in Arab Potash Company was high according of the respondents with average (4.04). 3. There were significant effect of Application of workforce agility (the adaptive ability, Creativity in solving problems, flexibility, work under pressure and learning skills and work procedures) on the organization effectiveness (Objective achievements, self-development, resource deployment and employees satisfaction).

The study conclude a number of recommendations including: to crease the improvement of the employees in order to face the sudden changes and to act wise in other situations and to overcome problems and increase the level of employees support in company and group worker to solve daily problems and increase the level of individual performance and corporate.

**Keywords:** workfore Agility , and effectiveness.

## خلفية الدراسة ومشكلتها

### 1.1 المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في الأردن تغيرات وتحولات سريعة في بيئة الأعمال؛ نتيجة التقدم العلمي والتقني الذي يتطلب من تلك المنظمات الاستجابة إلى هذا التقدم، وزيادة حدة المنافسة على الصعيد المحلي والخارجي، وارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج وكلفه، وتذبذب الطلب على المنتجات، وانحسار بعض الأسواق الخارجية بسبب الظروف السياسية في المنطقة، وغيرها من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الأردن.

وهذه التحديات وغيرها من التغيرات المفاجئة، يترتب عليها آثار سلبية وإيجابية تبعاً لدرجة استجابة تلك المنظمات وتكيفها وقدرتها، فالمنظمات التي استطاعت تحقيق النجاح هي قادرة -بلا شك- على الإستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع، من خلال قدرة العاملين فيها على الاستجابة البيئية في سياق الاضطرابات والتغيير، مما مكنها من القدرة على الاستجابة بسرعة، والتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة، في حين إن المنظمات المتعثرة لم تتمكن من مواجهة تلك التغيرات المفاجئة لأسباب كثيرة، ربما يكون من أهمها سوء استغلال الموارد المتاحة، سواء المادية أم البشرية.

فالمنظمات التي شهدت نجاحاً تبين لها أن الاستمرارية والاستدامة لهذا النجاح على المدى الطويل يعتمد على رشاقة القوى العاملة وعلى الحاجة إلى تحقيق الزيادة والتميز في مجالها، وقدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد، وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها، والتكيف التام لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها، والمتمثلة في: الربحية والبقاء والنمو والقدرة على المنافسة في الأسواق.

وشركة البوتاس العربية- كغيرها من الشركات الصناعية الرائدة في قطاع الصناعات الاستخراجية - تواجه ظروفاً وتأثيرات خارجية، تحاول الدراسة الحالية التعرف إلى مدى قدرتها على مواجهة تلك التغيرات والظروف الاستثنائية من خلال التعرف إلى أثر رشاقة العاملين لديها في فاعليتها.

### 2.1 مشكلة الدراسة:

تعد رشاقة القوى العاملة من الأمور المهمة في أي منظمة؛ لآثارها الإيجابية على أداء المنظمات لأن أي عمل يعتمد على القوى العاملة ومرونتها وذكائها وقدرتها على التكيف والتأثير في فاعلية أي منظمة من ناحية وأرباحها وإنتاجها والاستفادة منها في البيئة الخارجية والداخلية، وربما تكون هناك بعض المنظمات الفاشلة، ويعود ذلك إلى انخفاض قدرات القوى العاملة التي ليس لها القدرة على مواجهة التغيرات التي تمر بها المنظمات، وهنا نقوم بدراسة (شركة البوتاس العربية)؛ فهي من الشركات الرائدة في الصناعات التحويلية الاستخراجية، ومما لا شك فيه أنها تواجه تحديات وتغيرات بيئية داخلية وخارجية مفاجئة تستوجب إعداد خطط وإستراتيجيات تكفل مواجهة تلك التحديات والتغيرات، والمورد البشري لديها هو من يقوم بتنفيذ تلك الخطط والإستراتيجيات ورغم ضخامة حجم القوى العاملة في الشركة إلى أن هناك فروقاً بينهم تتعلق بالمهارات والقدرات؛ الأمر الذي قد ينعكس سلباً على فاعلية الأداء؛ وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتلخص

في التعرف على ما إذا كان هناك "أثر لرشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية".

1. ما أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1. تكمن أهميتها من أهمية الموضوع الذي تدرسه؛ فالدراسة تعد من الدراسات النادرة التي تبحث في أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة ( وفي إحدى الشركات المهمة في الاقتصاد الوطني).
2. تكمن أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في مجال رشاقة القوى العاملة لا سيما أن هناك دراسات قليلة جداً، قد عالجت هذا الموضوع في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة الأردنية، وتحديدًا على مستوى قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن. حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثين؛ من الدراسات الأولى في الأردن؛ مما يكسبها أهمية خاصة تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.
3. إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تزود الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بالمعلومات المهمة عن تصورات الموظفين عن واقع رشاقة القوى العاملة، وفاعلية المنظمة والاستفادة منها في القرارات المتعلقة بالقوى العاملة.
4. ستساهم الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص على تعزيز رشاقة القوى العاملة وانعكاساتها على فاعلية المنظمة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري وفكري عن مفهوم المتغير المستقل (رشاقة القوى العاملة)؛ والمتغير التابع (فاعلية المنظمة)، لحدادة هذه المفاهيم والحاجة إلى توضيحها من خلال الإطار النظري.
2. التعرف على مستوى تطبيق مفهوم رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على مستوى مفهوم فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين.
4. تقديم عدد من التوصيات، والمبينة في نتائج الدراسة، والاستفادة منها.

### 5.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية، وتعلم مهارات

العمل وإجراءاته) في فاعلية المنظمة بأبعادها (تحقيق الأهداف، والتطوير الذاتي للمنظمة، وتوظيف الموارد، ورضا الموظفين) في شركة البوتاس العربية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في التطوير الذاتي للمنظمة كأحد أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في توظيف الموارد كأحد أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة المهنية، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في رضا الموظفين كأحد أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.

## 6.1 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

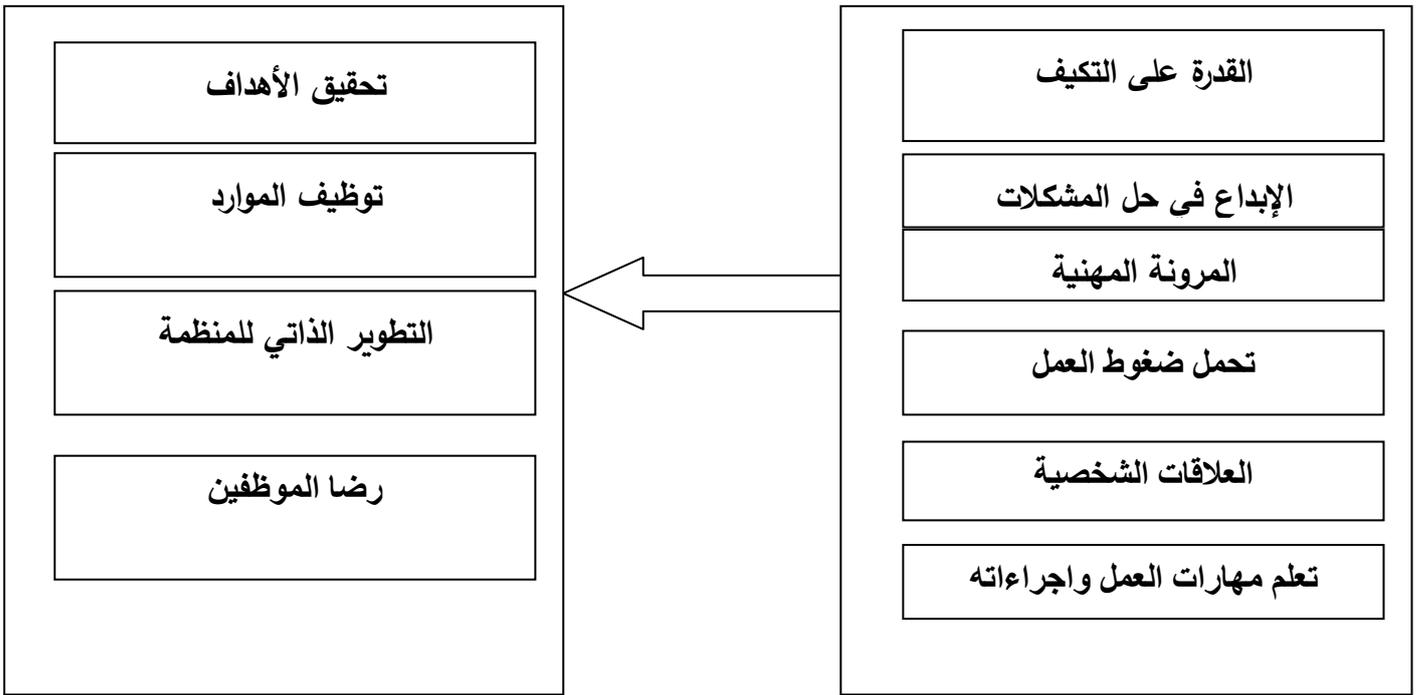
نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

فاعلية المنظمة

رشاقة القوى العاملة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة التالية:

(Soharabi, R& Asari, M& Hozoori, M, 2014; Absi, Saeed& Mohammadi, Mahdi &Shaiepure, 2013)

## 7.1 التعريفات الإجرائية:

أ- المتغير المستقل

رشاقة القوى العاملة: وتعني القدرة والمرونة عند العاملين في شركة على مواجهة أي تغييرات مفاجئة تواجه المنظمة؛

لضمان بقائها وقدرتها على النمو والتنافس وتقيسها الفقرات من (1-28) في أداة الدراسة وتتكون من الأبعاد التالية:

1- القدرة على التكيف مع الظروف المتوقعة: وتشير إلى انسجام أداء العاملين المتوقع مع التغييرات البيئية بكفاءة وفاعلية ومرونة وتقيسها الفقرات من (1-5).

2- الإبداع في حل المشكلات: ويشير إلى قيام العاملين بتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل، بما لديهم من مهارات

وقدرات معينة في حالة حدوث مشاكل طارئة وتقيسها الفقرات من (6-10).

- 3- المرونة المهنية: وتشير إلى القدرة والكفاءة لأداء مهام مختلفة من قبل فرق مختلفة في الوقت نفسه إذا دعت الحاجة وتقيسها الفقرات من (11-15).
  - 4- تحمل ضغوط العمل: وتشير إلى القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، والعمل تحت الضغوط المختلفة ومهما كان مصدرها وتقيسها الفقرات من (16-19).
  - 5- العلاقات الشخصية: ويشير إلى قدرة العاملين في الشركة على التفاعل الاجتماعي الذي يقوي الرابطة بينهم الأمر الذي يحقق أهداف الشركة وتقيسها الفقرات من (20-23).
  - 6- تعلم مهارات العمل وإجراءاته: ويشير إلى تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف، وتعلم مهارات جديدة، أو مهام جديدة لإعادة تنظيم الوظائف وتقاس بالفقرات من (24-28).
- ب- المتغير التابع:

- 1- فاعلية المنظمة: وتشير إلى كفاءة شركة البوتاس في تحقيق أهدافها المتاحة لها، والتكيف التام مع التغيرات والمستجدات في بيئة عملها وتقاس بالفقرات (29-48) وتتكون من الأبعاد التالية:
- 2- تحقيق الأهداف: ويشير إلى قدرة شركة البوتاس على تحقيق الأهداف المخطط لها، المتمثلة في تحقيق الأرباح والنمو والبقاء والمنافسة وتقيسها الفقرات (29-33).
- 3- التطوير الذاتي للمنظمة: ويشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أداؤها وتحسينه باستمرار، والتكيف مع المستجدات البيئية، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات الخارجية وتقيسها الفقرات (34-38).
- 4- توظيف الموارد: ويعني قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المنظمة وتقيسها الفقرات (39-43).
- 5- رضا الموظفين: ويعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات العاملين لديها ومتطلباتهم، والجماعات المستفيدة من المنظمة، وتحقيق نوع من التوازن بين أهدافها لتحقيق البقاء والنمو وتقيسها الفقرات (44-48).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1. رشاقة القوى العاملة: Workforce Agility

وتعني رشاقة القوى العاملة القدرة والمرونة لدى المورد البشري في المنظمة والتي تمكنهم من القيام بدور رئيس وفاعل في تمكين المنظمة، من مواجهة أي تغيرات مفاجئة، وبما يمكنها من البقاء والنمو والتنافس في السوق ( Al-Hadid & Abo-Rumman, 2015: 35). وتعني رشاقة القوى العاملة أن الأفراد العاملين في المنظمة يتسمون بأنهم متكيفون ومسؤولون ومبدعون ذاتياً (المواضية، 2015: 13).

كما تشير رشاقة القوى العاملة من منظور المنظمة، قدرتها على تطوير عنصر المفاجئة لديهم، وإدارة معرفتهم، وإضافة القدرات لديهم للتعامل مع المتغيرات في سوق مضطرب (Sherehiy, 2008: 44).

ولضمان قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على تحقيق أهدافها؛ فعلى المنظمة زيادة قدرتهم على العمل وزيادة رغبتهم في أداء مهام العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير المناخ المناسب للعمل، وزيادة درجة الولاء والانتماء من خلال نظام عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل على تدعيمها بين فترة وأخرى (زيد، 2010: 25).

كما ينظر الى رشاقة القوى العاملة قدرة العاملين على الاستجابة البيئية في سياق الاضطرابات والتغيير، وهي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة، ومرونة التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة (Bosco, 2007).

## 1.2 أبعاد رشاقة القوى العاملة:

لغايات الدراسة الحالية؛ تم تحديد أبعاد رشاقة القوى العاملة على النحو الآتي:

1. **القدرة على التكيف والتعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة:** على المنظمات أن تعمل على القيام بعملية التحليل البيئي؛ كونه يساعد إدارتها على توفير نظام الإنذار المبكر؛ ومن ثم من أجل الاستعداد الأمثل لمواجهة التهديدات قبل ظهورها بوقت مناسب، وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على عملياتها أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقدرة على استغلال الفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة وتخطي نقاط الضعف (الحمادين، 2013).

ولتحقيق ذلك يجب أن ينسجم الأداء المتوقع من العاملين مع التغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية ومرونة، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تبادر مع البيئة التي تعمل فيها، ولا يمكن أن يحدث ذلك بمعزل عن توفير السبل والإجراءات كافة الكفيلة التي تمكن موظفيها من أداء مهام عملهم على أحسن وجه، وقد تواجه المنظمة مخاطر تتمثل في أن البيئة في حالة تغير مستمر مما يحتم عليها ملاحقة التغيير من الناحية التنظيمية؛ مما قد يفقد المنظمة الاستقرار النسبي للقيام بمهامها وواجباتها. ولكي تستطيع المنظمة تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، فإنه لا بد من الاستعانة بالموظفين العاملين فيها ممن يمتلكون مهارات وقدرات على التكيف مع المستجدات والحالات غير المخطط لها (Goldman, 1995) ولزيادة قدرة العاملين على التكيف والتعامل مع المستجدات البيئية فإن على المنظمة تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها، والاستماع إليها، ونقدها والاعتراف بإسهامات الآخرين وإنجازاتهم، وتشجيع التنافس بين العاملين، وإيجاد قنوات الاتصال معهم وصولاً إلى الإبداعية وتبني الأفكار الجديدة (Cristina & Colurico, 2006).

2. **الإبداع في حل المشكلات:** يعد الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لمنظمات الأعمال والتي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهميته في ظل ازدياد حدة المنافسة. ويعنى الإبداع في حل المشكلات تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل، وتعد هذه المهمة جزءاً من الأداء المعقد الذي يتطلب مهارات وقدرات معينة يشترط توافرها فيمن يعهد إليه من العاملين حل المسائل المعقدة، لذا لا بد من زيادة تأثير الأفراد والمعلومات من خلال تشجيع الإبداع وتمكين التدفق الحر

للمعلومات، وتبادل الأفكار، والتعاون، والتعاقد ضمن المنظمة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسؤولية الشخصية (Goldman, 1995).

كما أن تطوير القدرات الإبداعية وتنميتها لدى العاملين يتطلب اعتماد الأساليب الهادفة لتغذية ذلك السلوك وتنميته وتعزيزه، لكي تنعكس نتائجه إيجاباً على المنظمة برمتها، ويساهم في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي لدى العاملين، وتجنب الأساليب الأتوقراطية والبعد عن الروتين والتعقيد في تسيير شؤون العمل، وتشجيع العاملين بشكل مستمر لتمكينهم من الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة، وإعطاء العاملين الحرية في استخدام إستراتيجيات مختلفة لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها، وإثارة اهتمام العاملين لإيجاد الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وتشجيع العاملين على النظر إلى المشكلات على أنها فرص مع إمكانية ربطها بالقابليات الشخصية في التعامل معها، والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب، وتطوير القابليات الذاتية للأفراد؛ والسماح للعاملين أحياناً باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم، وكذلك تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل، والترحيب بالأفكار والآراء المتباينة، ومكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً (القيوتي، 2009). وهناك من يرى أن الإبداع هو الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية خلاقة لتطوير العمل، من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك نكاه الفرد وموهبته (حريم، 2004).

**3. المرونة المهنية:** وتعني القدرة والكفاءة على أداء مهام مختلفة من قبل فرق مختلفة في المنظمة، حيث يعد العمل الجماعي عملية مهمة تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فالعمل الجماعي من قبل العاملين ممن لديهم القدرة والكفاءة في العمل يؤثر في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من تحديد المشكلة، لغاية الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة، وتنفيذه، ويعد العمل الجماعي من الوسائل المناسبة لنجاح القرارات وسهولة تطبيقها؛ مما ينعكس في النهاية إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي ككل، وعليه فإن من الضرورة إشراك المرؤوسين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم؛ وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ (الكفاوين، 2005).

**4. تعلم مهام العمل وإجراءاته:** وهو تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف، لإعادة تنظيم الوظائف، حيث يستطيع العاملون في المنظمة تعلم مهام العمل وإجراءاته من خلال البرامج التدريبية التي توفرها المنظمة، فالتدريب هو اللبنة الأساسية لتنمية القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات السريعة لمختلف الجوانب والميادين، وأصبح عملاً إستراتيجياً لأي منظمة، تخصص له موازنات مستقلة ومراكز متخصصة من أجل النهوض بهذه العملية وإكساب الأفراد خبرات ومهارات جديدة تساهم في تعزيز هدف المنظمة، وترفع من مستوى أداء العاملين فيها. كما يؤدي التدريب إلى تجدد المهارات والقدرات للأفراد العاملين فيها، ومن ثم يؤدي إلى تنشيط مرافق المنظمة وأقسامها وإداراتها المنظمة كافة، ويبعث الروح في العملية الإنتاجية لها، فتصبح المنظمة كأنها ولدت من جديد بمهارات وقدرات وخبرات متقدمة عن مرحلة الإنطلاق (العزيمي، 2007).

5. مرونة التعامل مع الآخرين: وتعني العمل بروح الفريق، وتلبية احتياجات الجمهور.
6. تحمل ضغوط العمل: وتعني القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل، والصبر، وأداء مهام العمل رغم ظروف العمل. إن لعملية التوافق بين قدرات الفرد العامل وحاجاته ومتطلبات العمل أثراً في مستوى معاناته من ضغط العمل، فكلما زاد توافق قدراته مع متطلبات الوظيفة قلت معاناته للضغوط في العمل، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة مسببات الضغط عنده أو سهولتها، فالعامل الذي يمتلك مهارات عالية تتخفف معاناته من الضغوط في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة، ومن ثم يستطيع تحمل ضغوط العمل (Sohrabi& Asari& Hozoori, 2014: 280).

### 3. الدراسات السابقة:

تم مسح الدراسات السابقة ذات الصلة العربية والأجنبية، ولم يوجد - على حد علم الباحثين - دراسات عربية ترتبط بشكل مباشر بأثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

#### أ- الدراسات باللغة العربية:

دراسة (النسور والفاعوري والكساسبة، 2014) بعنوان "تأثير رشاقة القوى العاملة على الذاكرة التنظيمية. بينت الدراسة أن الكتابات الموجودة ركزت عموماً على الذاكرة التنظيمية (OM) ورشاقة القوى العاملة، إلا أن هناك دراسات قليلة تناولت أثر رشاقة القوى العاملة على الذاكرة التنظيمية، والدراسة ركزت على الجوانب المتعلقة بالمبادأة والقدرة على التكيف، والمرونة، حيث استهدفت الدراسة التعرف إلى أثر رشاقة القوى العاملة على الذاكرة التنظيمية في مجال الاتصالات الخلوية في الأردن. شملت عينة الدراسة 430 فرداً من الأفراد المشاركين في مواقف المعرفة الإدارية والمهنية في شركات الاتصالات المتنقلة في الأردن. وخلصت الدراسة إلى أن رشاقة القوى العاملة لها تأثير كبير على الذاكرة التنظيمية وروح المبادرة، وبينت الدراسة وجود أثر للجوانب المتعلقة بالمبادأة على التكيف، والمرونة على الذاكرة التنظيمية.

دراسة (المواضية، 2016) بعنوان: " دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية ":هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة للتعلم الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية. طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم 200 قائداً، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، استبعد منها 47 استبانة، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 استبانة. مشكلة ما نسبته 76.5% من عينة الدراسة. واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ومن أبرز نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية والقدرات الأساسية والأهداف الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

(Sohrabi& Asari& Hozoori, 2014) دراسة بعنوان:

**Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics**

(العلاقة بين رشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي: دراسة حالة الشركات، المجلس الإيراني الأعلى للمعلومات). هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في الشركات التابعة للمجلس الإيراني الأعلى للمعلومات. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (207) مشاركاً، يعملون في (7) شركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي. وبينت النتائج أن جميع أبعاد الذكاء التنظيمي باستثناء بعد (الرؤية الإستراتيجية) كان لها علاقة موجبة ودالة إحصائية مع متغير رشاقة القوى العاملة، في حين بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين أبعاد رشاقة القوى العاملة باستثناء بعدي (العلاقات الشخصية والقدرة على التكيف والذكاء التنظيمي). وبينت النتائج وجود علاقة بين متغيرات العمر والخبرة في العمل ورشاقة القوى العاملة، في حين لم يظهر وجود علاقة بين الجنس والمستوى التعليمي ورشاقة القوى العاملة.

(Wilfred, Ogbo &Kifordu, 2014) دراسة بعنوان:

**The Effect of Workforce Diversity on Organizational Performance of Selected Firms in Nigeria**

(تأثير تنوع رشاقة القوى العاملة في الأداء التنظيمي في شركات مختارة في نيجيريا). هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان لتنوع رشاقة القوى العاملة تأثير إيجابي على القضايا ذات الصلة بالعملاء في نيجيريا، والتعرف إلى السياسات التي تقوم بها المنظمات في نيجيريا لإدارة تنوع رشاقة القوى على نحو فعال، والتعرف إلى أثر التعليم كأداة على إدارة تنوع رشاقة قوة العمل وتأثيره على مؤشر الربحية في المنظمات في نيجيريا. وبغرض جمع البيانات؛ تم الاعتماد على البيانات الثانوية، والمقابلة الشفوية وتحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ثلاثة مصانع للجنة في نيجيريا، والبالغ عددهم 1200 موظفاً وموظفة، بلغ حجم العينة المختارة (300) مشارك ومشاركة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: إن أهمية تنوع رشاقة القوى العاملة على الأداء التنظيمي حرجة للغاية لنجاح أي منظمة. وبينت النتائج وجود أثر لتنوع رشاقة القوى العاملة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات النيجيرية المبحوثة، وأن التعليم له أثر في رشاقة القوى العاملة التي تؤثر في زيادة ربحية الشركات.

## المنهجية والتصميم

### 1.3 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة برشاقة القوى العاملة وفاعلية المنظمة، ولتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولت الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة، وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (106) مديراً، ونائب مدير ورئيس قسم (حسب ما أشارت إليه سجلات شركة البوتاس العربية لعام 2016)، قام الباحثان بمسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية التالية: مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم، وزع الباحثان الاستبانة عليهم باليد وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (101) استبانة، وشكلت ما نسبته (95.28%) من مجتمع الدراسة. في حين بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (5) وبنسبة (4.72%) من مجتمع الدراسة.

### 3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات، وتضمنت وصفاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعدداً من الأسئلة لاستقصاء آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة. وتتكون أداة الدراسة من الأجزاء الآتية:

أ- الجزء الأول: تتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بخصائص مجتمع الدراسة (النوع الاجتماعي والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

ب- الجزء الثاني: ويتضمن (31) فقرة لقياس أبعاد المتغير المستقل (رشاقة القوى العاملة)، وعلى النحو الآتي:

1. تقيس الفقرات (1-5) بعد القدرة على التكيف.
2. تقيس الفقرات (6-10) بعد الإبداع في حل المشكلات.
3. تقيس الفقرات (11-15) بعد المرونة المهنية.
4. تقيس الفقرات (16-19) بعد تحمل ضغوط العمل.
5. تقيس الفقرات (20-23) بعد العلاقات الشخصية.
6. تقيس الفقرات (24-28) بعد تعلم مهارات العمل وإجراءاته. واعتمد في تحديد الأبعاد على دراسة: sohrabi

(asari & hozoori, 2014)

ت- الجزء الثالث: ويتضمن (20) فقرة لقياس أبعاد المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، وعلى النحو الآتي:

1. تقيس الفقرات (29-33) بعد تحقيق الأهداف.
2. تقيس الفقرات (34-38) بعد التطوير الذاتي للمنظمة.
3. تقيس الفقرات (39-43) بعد توظيف الموارد.

4. تقيس الفقرات (44-48) بعد رضا الموظفين. واعتمد في تحديد الأبعاد على دراسة: (ALfaouri, et al 2012 ; kennerely and Neely 2001)

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وعلى النحو الآتي: (تتطبق بدرجة كبيرة جداً وتمثل 5 درجات)، (تتطبق بدرجة كبيرة وتمثل 4 درجات)، (تتطبق بدرجة متوسطة وتمثل 3 درجات)، (تتطبق بدرجة قليلة وتمثل درجتين)، (تتطبق بدرجة قليلة جداً وتمثل درجة واحدة).

### 4.3 صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الأكاديمي في جامعتي مؤتة وعمان العربية، والملحق (ج) يبين ذلك؛ للتأكد من صدق محتوى فقرات الاستبانة لغويًا ومضمونًا، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى انسجامها وتمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم تعديلها في ضوء آراء المحكمين، حيث تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها؛ ولكي تظهر الاستبانة بصورة تحقق أهداف الدراسة؛ وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

### 5.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة، وتراوح قيم معامل الثبات ما بين (0.753 - 0.880)، وهي مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة. ويبين الجدول التالي رقم (1) قيم معامل الثبات.

### جدول (1)

معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والتوزيع الطبيعي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

| المتغير                               | البعد                       | الفقرات | كرونباخ ألفا |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------|--------------|
|                                       | القدرة على التكيف           | 5-1     | 0.753        |
|                                       | الإبداع في حل المشكلات      | 10-6    | 0.783        |
| المتغير المستقل (رشاقة القوى العاملة) | المرونة المهنية             | 15-11   | 0.780        |
|                                       | تحمل ضغوط العمل             | 19-16   | 0.815        |
|                                       | العلاقات الشخصية            | 23-20   | 0.792        |
|                                       | تعلم مهارات العمل وإجراءاته | 28-24   | 0.871        |
| المتغير التابع (فاعلية المنظمة)       | تحقيق الأهداف               | 33-29   | 0.759        |
|                                       | التطوير الذاتي للمنظمة      | 38-34   | 0.766        |
|                                       | توظيف الموارد               | 43-39   | 0.770        |

|       |       |              |
|-------|-------|--------------|
| 0.880 | 48-44 | رضا الموظفين |
|-------|-------|--------------|

### 6.3 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Science) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية.

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية.
2. كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية؛ لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيراً على المتغير التابع في هذه الدراسة.
4. اختبار (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Analysis Stepwise Multiple Regression)
6. واختبار (Skewness)؛ للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت لها والتوصيات التي تم استنتاجها بناء على نتائج الدراسة.

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد. ومع مراعاة تدرج المقياس المستخدم في الدراسة فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

| مُرْتَفِع     | مُتَوَسِّط | مُنْخَفِض   |
|---------------|------------|-------------|
| (3.5 فما فوق) | (3.49-2.5) | (2.49 فأقل) |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49-2.5) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

### 1.4 عرض النتائج:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق سياسة رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات المكونة لأبعاد رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين، والجدول التالي (3) يوضح ذلك:

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق سياسة رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين

| الرقم | اسم المتغير                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | المستوى حسب المتوسط |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
| 1     | القدرة على التكيف.           | 4.07            | 0.567             | 2       | مرتفع               |
| 2     | الإبداع في حل المشكلات.      | 3.84            | 0.696             | 6       | مرتفع               |
| 3     | المرونة.                     | 3.99            | 0.625             | 5       | مرتفع               |
| 4     | تحمل ضغوط العمل.             | 4.02            | 0.648             | 4       | مرتفع               |
| 5     | العلاقات الشخصية.            | 4.08            | 0.602             | 1       | مرتفع               |
| 6     | تعلم مهارات العمل وإجراءاته. | 4.03            | 0.711             | 3       | مرتفع               |
| -     | المتوسط الحسابي العام        | 4.00            | 0.471             | -       | مرتفع               |

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق سياسة رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين، قد بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.471)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد العلاقات الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.602) وبدرجة مرتفعة، تلاه بعد القدرة على التكيف بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.567) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد تعلم مهارات وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.711) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تحمل ضغوط العمل بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.648) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء بعد المرونة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.625)، ثم جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد الإبداع في حل المشكلات بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.696) وبدرجة تقدير مرتفعة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين؟.

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات المكونة لأبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين، والجدول التالي (10) يوضح ذلك:

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين

| الرقم | اسم المتغير             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | المستوى حسب المتوسط |
|-------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
| 1     | تحقيق الأهداف.          | 4.13            | 0.494             | 1       | مرتفع               |
| 2     | التطوير الذاتي للمنظمة. | 4.10            | 0.488             | 2       | مرتفع               |
| 3     | توظيف الموارد.          | 4.01            | 0.510             | 3       | مرتفع               |
| 4     | رضا الموظفين.           | 3.93            | 0.711             | 4       | مرتفع               |
| -     | المتوسط الحسابي العام   | 4.04            | 0.446             | -       | مرتفع               |

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين قد بلغ (4.04) بإنحراف معياري (0.446)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد تحقيق الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.494) وبدرجة مرتفعة، تلاه بعد التطوير الذاتي للمنظمة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.488) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد توظيف الموارد بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.510) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد رضا الموظفين بمتوسط حسابي (3.93) بانحراف معياري (0.711) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية كل على حدة من وجهة نظر المبحوثين:

## 4. اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء؛ وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء

(Skewness)، مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

### جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

| أبعاد المتغير المستقل       | معامل التباين<br>VIF | التباين المسموح<br>Tolerance | الالتواء<br>Skewness |
|-----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| القدرة على التكيف           | 1.596                | 0.627                        | 0.764                |
| الإبداع في حل المشكلات      | 1.595                | 0.627                        | 0.530                |
| المرونة المهنية             | 1.901                | 0.526                        | 0.680                |
| تحمل ضغوط العمل             | 2.218                | 0.451                        | 0.731                |
| العلاقات الشخصية            | 2.317                | 0.432                        | 0.226                |
| تعلم مهارات العمل وإجراءاته | 1.547                | 0.647                        | 0.737                |

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (-1.547- 2.317)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (-0.432 - 0.647)؛ ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في فاعلية المنظمة بأبعاده (تحقيق الأهداف والتطوير الذاتي للمنظمة وتوظيف الموارد ورضا الموظفين) في شركة البوتاس العربية.

### جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى

| المصدر   | معامل<br>$R^2$ | مجموع<br>المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة F<br>المحسوبة | مستوى<br>دلالة F |
|----------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| الانحدار |                | 13.609            | 6               | 2.268             |                    |                  |
| الخطأ    | 0.539          | 11.623            | 94              | 0.124             | <b>*18.343</b>     | <b>0.000</b>     |
| الكلية   |                | 25.232            | 100             |                   |                    |                  |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لرشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في فاعلية المنظمة بأبعاده (تحقيق الأهداف والتطوير الذاتي للمنظمة وتوظيف الموارد ورضا الموظفين)، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.343) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (53.9%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، وهي قوة تفسيرية عالية تعكس درجة مقبولة من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في فاعلية المنظمة بأبعاده (تحقيق الأهداف والتطوير الذاتي للمنظمة وتوظيف الموارد ورضا الموظفين).

### جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده المختلفة في فاعلية المنظمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة t        | Beta  | الخطأ المعياري | B      | أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة |
|-------------------|---------------|-------|----------------|--------|---------------------------------|
| 0.276             | -1.096        | 0.097 | 0.076          | -0.084 | القدرة على التكيف               |
| 0.721             | 0.358         | 0.032 | 0.064          | 0.023  | الإبداع في حل المشكلات          |
| <b>0.019</b>      | <b>*2.387</b> | 0.230 | 0.080          | 0.190  | المرونة المرونة المهنية         |
| 0.100             | 1.662         | 0.173 | 0.079          | 0.131  | تحمل ضغوط العمل                 |
| <b>0.016</b>      | <b>*2.462</b> | 0.262 | 0.091          | 0.223  | العلاقات الشخصية                |
| <b>0.002</b>      | <b>*3.201</b> | 0.279 | 0.066          | 0.212  | تعلم مهارات العمل وإجراءاته     |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المنظمة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات وتحمل ضغوط العمل) في المتغير التابع (فاعلية المنظمة) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وارتفاع مستوى دلالة عن ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

### جدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

الأولى

| المصدر   | معامل $R^2$ | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F         | مستوى دلالة F |
|----------|-------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| الانحدار |             | 15.721         | 6            | 2.620          |                |               |
| الخطأ    | 0.518       | 14.647         | 94           | 0.156          | <b>*16.815</b> | <b>0.000</b>  |
| الكلية   |             | 30.368         | 100          |                |                |               |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.815) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)، وهي قوة تفسيرية متوسطة تعكس درجة مقبولاً من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتصورات المبحوثين لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة.

### جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده المختلفة في تحقيق الأهداف كبعد من

أبعاد فاعلية المنظمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة t | Beta   | الخطأ المعياري | B      | أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة |
|-------------------|--------|--------|----------------|--------|---------------------------------|
| 0.195             | 1.305- | 0.118- | 0.086          | 0.112- | القدرة على التكيف               |
| 0.918             | 0.103- | 0.009- | 0.072          | 0.007- | الإبداع في حل المشكلات          |
| 0.490             | 0.694- | 0.069- | 0.089          | 0.062- | المرونة المهنية                 |
| 0.170             | 1.383  | 0.148  | 0.089          | 0.123  | تحمل ضغوط العمل                 |

|                             |       |       |       |        |       |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| العلاقات الشخصية            | 0.470 | 0.102 | 0.504 | *4.622 | 0.000 |
| تعلم مهارات العمل وإجراءاته | 0.247 | 0.074 | 0.295 | *3.316 | 0.001 |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (العلاقات الشخصية، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) على التوالي نوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القدرة على التكيف، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة، وتحمل ضغوط العمل) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

### جدول (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

#### الثانية

| المصدر   | معامل | مجموع    | درجات  | متوسط    | قيمة F   | مستوى   |
|----------|-------|----------|--------|----------|----------|---------|
|          | $R^2$ | المربعات | الحرية | المربعات | المحسوبة | دلالة F |
| الانحدار |       | 13.898   | 6      | 2.316    |          |         |
| الخطأ    | 0.458 | 16.465   | 94     | 0.175    | *13.224  | 0.000   |
| الكلي    |       | 30.364   | 100    |          |          |         |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات المبحوثين لتطبيق مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات المرنة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في التطوير الذاتي للمنظمة كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.224) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.000)$ ، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (45.8%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة)، وهي قوة تفسيرية متوسطة تعكس درجة مقبولاً من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.000)$  لتصورات المبحوثين لتطبيق مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في التطوير الذاتي للمنظمة كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة.

### جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده المختلفة في التطوير الذاتي للمنظمة كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة t       | Beta   | الخطأ المعياري | B      | أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|
| 0.101             | 1.655-       | 0.159- | 0.091          | 0.150- | القدرة على التكيف               |
| 0.534             | 0.624        | 0.060  | 0.076          | 0.047  | الإبداع في حل المشكلات          |
| <b>0.032</b>      | <b>2.180</b> | 0.228  | 0.095          | 0.206  | المرونة                         |
| <b>0.043</b>      | <b>2.051</b> | 0.232  | 0.094          | 0.193  | تحمل ضغوط العمل                 |
| 0.060             | 1.905        | 0.220  | 0.108          | 0.205  | العلاقات الشخصية                |
| <b>0.038</b>      | <b>2.107</b> | 0.199  | 0.079          | 0.166  | تعلم مهارات العمل وإجراءاته     |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة وتحمل ضغوط العمل وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

### جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده المختلفة في توظيف الموارد كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة t       | Beta   | الخطأ المعياري | B      | أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|
| 0.901             | 0.125-       | 0.013- | 0.101          | 0.013- | القدرة على التكيف               |
| 0.555             | 0.593        | 0.062  | 0.084          | 0.050  | الإبداع في حل المشكلات          |
| <b>0.040</b>      | <b>2.081</b> | 0.237  | 0.105          | 0.219  | المرونة                         |
| 0.575             | 0.562        | 0.069  | 0.104          | 0.059  | تحمل ضغوط العمل                 |
| 0.182             | 1.345        | 0.169  | 0.120          | 0.161  | العلاقات الشخصية                |

|       |       |       |       |       |                            |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| 0.024 | 2.297 | 0.235 | 0.088 | 0.201 | تعلم مهارات وإجراءات العمل |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة، وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (توظيف الموارد) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (توظيف الموارد) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في رضا الموظفين كأحد أبعاد فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.

### جدول (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

#### الرابعة

| المصدر   | معامل $R^2$ | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F        | مستوى دلالة F |
|----------|-------------|----------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| الانحدار |             | 17.122         | 6            | 2.854          |               |               |
| الخطأ    | 0.383       | 27.592         | 94           | 0.294          | <b>*9.722</b> | <b>0.000</b>  |
| الكلي    |             | 44.714         | 100          |                |               |               |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في رضا الموظفين كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.722) عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.000)$ . كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (38.3%) من التباين في المتغير التابع (رضا الموظفين)، وهي قوة تفسيرية متوسطة تعكس درجة مقبولاً من قوة نموذج الدراسة واستقراره. مما تقدم

نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لرشاقة القوى العاملة بأبعاده (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) في رضا الموظفين كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة.

### جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر مفهوم رشاقة القوى العاملة بأبعاده المختلفة في رضا الموظفين كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة t       | Beta   | الخطأ المعياري | B      | أبعاد مفهوم رشاقة القوى العاملة |
|-------------------|--------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|
| 0.612             | 0.510-       | 0.052- | 0.118          | 0.060- | القدرة على التكيف               |
| 0.988             | 0.015        | 0.002  | 0.098          | 0.001  | الإبداع في حل المشكلات          |
| <b>0.002</b>      | <b>3.233</b> | 0.361  | 0.123          | 0.396  | المرونة                         |
| 0.218             | 1.241        | 0.150  | 0.122          | 0.151  | تحمل ضغوط العمل                 |
| 0.692             | 0.398        | 0.049  | 0.139          | 0.055  | العلاقات الشخصية                |
| <b>0.024</b>      | <b>2.295</b> | 0.231  | 0.102          | 0.234  | تعلم مهارات العمل وإجراءاته     |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة وتعلم مهارات العمل وإجراءاته) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رضا الموظفين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القدرة على التكيف والإبداع في حل المشكلات وتحمل ضغوط العمل والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (رضا الموظفين) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

### 5. مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق سياسة رشاقة القوى العاملة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تحرص على تطبيق سياسة رشاقة القوى العاملة وتوفر كل ما يلزم من سياسات وممارسات إدارية تمكن العاملين لديها من القيام بدور رئيس وفاعل لزيادة قدرتها على مواجهة أي تغيرات مفاجئة، وبما يمكنها من البقاء والنمو والتنافس في السوق. وقد

احتل بعد العلاقات الشخصية المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة الأمر الذي يعني أن العاملين في الشركة يعملون بروح الفريق الواحد ويسود جو من الثقة والاحترام بينهم وتتسم العلاقات الشخصية بالشركة بالمرونة والإنسانية، تلاه بعد القدرة على التكيف وبدرجة مرتفعة مما يعني أن لدى العاملين في الشركة القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها والمستجدات البيئية والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد تعلم مهارات وإجراءات العمل وبدرجة مرتفعة الأمر الذي يعني حرص الشركة على توفير البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين لديها لإكسابهم طرقاً جديدة لأداء العمل، وتأكيد الشركة على ضرورة التعاون بين العاملين لتبادل المهارات والمعارف، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد تحمل ضغوط العمل وبدرجة تقدير مرتفعة مما يعني أن العاملين في الشركة يعملون تحت ضغوط العمل والقدرة على اتخاذ قرارات خطيرة في ضوء المخاطر التي تواجهها الشركة، وإنجاز أكبر عدد من المهام بأقل وقت ممكن، وجاء بعد المرونة في المرتبة الخامسة وبدرجة تقدير مرتفعة مما يعني أن لدى العاملين في الشركة القدرة على أداء مهام متنوعة، وتعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المناطة بهم، وأن لدى العاملين في الشركة مرونة في التعامل مع الآخرين، ثم جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد الإبداع في حل المشكلات وبدرجة تقدير مرتفعة الأمر الذي يعني تمتع العاملين في الشركة بالمسؤولية تجاه إنجازاتهم، وتقديم حلول مبتكرة لمشاكل العمل، والمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (Mohammadi& Nikpour& Chamanifard, 2015) التي بينت أن هناك علاقة بين خفة الحركة التنظيمية (الرشاقة) وإنتاجية الموظفين والمتغيرات الفرعية (الاستجابة، والكفاءة والمرونة، والسرعة في الأداء).

2. وبينت النتائج أن مستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر المبحوثين قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، مما يعني قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها، مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. وقد احتل بعد تحقيق الأهداف المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ويعني ذلك أن الشركة لديها قدرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، بحيث تكون واضحة، وقابلة للتحقيق والقياس، تلاه بعد التطوير الذاتي للمنظمة وبدرجة مرتفعة، مما يعني أن الشركة قادرة على تطوير ذاتها بذاتها من خلال تطوير عمليات الإنتاج والسيطرة على العمليات الداخلية وإحداث تغييرات مخطط لها، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة. ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد توظيف الموارد وبدرجة مرتفعة، الأمر الذي يعني أن الشركة قادرة على الحصول على الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل، وإيجاد بدائل أخرى لمواجهة النقص في بعض الموارد، وللشركة القدرة الكافية المحققة لتشغيل عملياتها الإدارية. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد رضا الموظفين وبدرجة تقدير مرتفعة، الأمر الذي يعني أن الشركة توفر الحوافز المادية والمعنوية التي تلبى حاجات ومتطلبات العاملين لديها، وأن الشركة قادرة على التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها بشكل يعزز البقاء والنمو.

3. كما بينت النتائج أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لرشاقة القوى العاملة بأبعادها (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، تحمل ضغوط العمل، العلاقات الشخصية، تعلم مهارات

وإجراءات العمل) مجتمعة في فاعلية المنظمة. ومعنى هذه النتيجة أن توافر أبعاد رشاقة القوى العاملة بصورة مجتمعة يؤثر في زيادة مستوى فاعلية الشركة، فقدرتها الشركة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات البيئية، وحل مشاكل العمل بصورة إبداعية، والمرونة لدى العاملين في الشركة والتي تزيد القدرة على أداء مهام متنوعة، وتعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المناطة بهم، وكذلك المرونة في التعامل مع الآخرين، وتحمل ضغوط العمل وأداء مهامه المتغيرة والمتنوعة بسرعة كافية، وسيادة العلاقات الإنسانية في الشركة والعمل بروح الفريق، وقدرة الشركة على توفير البرامج التدريبية والتطويرية، كل ذلك أسهم بشكل فاعل في زيادة مستوى فاعلية المنظمة في شركة البوتاس العربية.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة، العلاقات الشخصية، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المنظمة)، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة كل على حدة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، وتحمل ضغوط العمل) في المتغير التابع (فاعلية المنظمة).

وتلتقي النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة العابدي (2013) التي بينت أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات المبحوثة، ودراسة (الصانع، 2013) التي بينت وجود تأثير دال إحصائياً للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت الأردنية لافارج. ونتائج دراسة (ALHadid & Abo-Rumman, 2015) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها والأداء التنظيمي في المنظمات المبحوثة. ودراسة (Wilfred & Ogbo, 2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لنتوع رشاقة القوى العاملة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات النيجيرية المبحوثة. ودراسة (Al-Faouri, Al-Nsour & Al-kasasbeh, 2014) التي توصلت إلى أن رشاقة القوى العاملة لها تأثير كبير على الذاكرة التنظيمية وروح المبادرة، وبينت الدراسة وجود أثر للجوانب المتعلقة بالإبداع والقدرة على التكيف، والمرونة على الذاكرة التنظيمية.

4. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لرشاقة القوى العاملة بأبعادها مجتمعة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، تحمل ضغوط العمل، العلاقات الشخصية، تعلم مهارات وإجراءات العمل) في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة. ومعنى هذه النتيجة أن قدرة الشركة على التكيف مع التغير في حاجات وطلبات السوق وكذلك التغير في الظروف والمستجدات البيئية، بالإضافة إلى قدرة العاملين في الشركة من مختلف المستويات الإدارية على الإبداع في حل المشكلات التي تظهر أثناء أداء العمل الفردي والمؤسسي، وتحمل ضغوط العمل المتكررة والمتجددة بصورة شبه يومية، وسيادة العلاقات الشخصية والإنسانية بين العاملين والعمل في جو يسوده الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك قدرة الشركة على توفير الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تمكن العاملين لديها من التعلم والتعليم، وكل ذلك يساهم في تحقيق أهداف الشركة المخطط لها. تتفق النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Mohammadi & Nikpour & Chamanifard, )

(2015) التي توصلت الى وجود علاقة بين الرشاقة وإنتاجية الموظفين. ونتائج دراسة (Al-Hadid & Abo-) (Rumman, 2015) التي بينت وجود علاقة بين رشاقة الابتكار والأداء التنظيمي. كما التقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Nafei, 2015) التي أظهرت نتائجها وجود بين رشاقة العمل ومشاركة الموظفين في صنع القرارات. والتقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Sohrabi& Asari& Hozoori, 2014) التي بينت وجود علاقة بين رشاقة القوى العاملة والذكاء التنظيمي. ونتائج دراسة (Wilfred& Ogbo &Kifordu, 2014) التي بينت وجود أثر لتتبع رشاقة القوى العاملة على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات النيجيرية المبحوثة.

وبينت النتائج أن بعدي المتغير المستقل بصورة منفردة (العلاقات الشخصية، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الأهداف)، في حين بينت عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، وتحمل ضغوط العمل) في المتغير التابع (تحقيق الأهداف).

5. وأشارت النتائج كذلك إلى أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة القوى العاملة بأبعاده مجتمعة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، تحمل ضغوط العمل، العلاقات الشخصية، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) في التطوير الذاتي للمنظمة كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة. ومعنى هذه النتيجة أن قدرة المنظمة على تطوير سياساتها وإجراءات العمل فيها يظهر قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وحاجات وطلبات السوق، ووجود كوادر وظيفية قادرة على التفكير الإبداعي في حل المشكلات والمرونة في التعامل مع الظروف والمتغيرات وحل مشاكل العمل اليومي، وتحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية بين العاملين التي يسودها جو من التعاون والثقة والعمل بروح الفريق، وقدرة الشركة على التعلم والتعليم. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (Mohammadi& Nikpour& Chamanifard, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرشاقة وإنتاجية الموظفين.

وبينت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (المرونة، تحمل ضغوط العمل، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (التطوير الذاتي للمنظمة).

6. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لرشاقة القوى العاملة بأبعاده بصورة مجتمعة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، تحمل ضغوط العمل، العلاقات الشخصية، تعلم مهارات وإجراءات العمل) في توظيف الموارد للمنظمة كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة. ومرد هذه النتيجة أن قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد وتوظيفها بشكل فاعل يعكس قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية، والإبداع في حل المشكلات، والمرونة، وتحمل ضغوط العمل، وسيادة العلاقات الشخصية والعمل بروح الفريق والعمل في جو يسوده التعاون والثقة والمحبة بين العاملين، وقدرة الشركة على التعلم والتعليم. تتفق

النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Mohammadi& Nikpour& Chamanifard, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا وإنتاجية الموظفين. ونتائج دراسة (Al-Hadid & Abo-Rumman, 2015) التي بينت وجود علاقة بين رضا الابتكار والأداء التنظيمي. كما التقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Nafei, 2015) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين رضا العمل ومشاركة الموظفين في صنع القرارات. والتقت النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Sohrabi& Asari& Hozoori, 2014) التي بينت وجود علاقة بين رضا القوى العاملة والذكاء التنظيمي. ونتائج دراسة (Wilfred& Ogbo &Kifordu, 2014) التي بينت وجود أثر لتنوع رضا القوى العاملة على تحسين الأداء التنظيمي.

وبينت النتائج أن بعدي المتغير المستقل بصورة منفردة (المرونة، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (توظيف الموارد). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، تحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (توظيف الموارد).

7. وبينت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لرضا القوى العاملة بأبعاده بصورة مجتمعة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، المرونة، تحمل ضغوط العمل، العلاقات الشخصية، تعلم مهارات وإجراءات العمل) في رضا الموظفين كبعد من أبعاد فاعلية المنظمة. ومعنى هذه النتيجة أن الشركة قادرة على توفير كافة المقومات التي تضمن رضا موظفيها وهذا عائد إلى جملة من العوامل منها قدرتها على التكيف والإبداع في حل المشكلات والمرونة وتحمل ضغوط العمل والاستجابة إلى التغيرات في طلبات وحاجات السوق ووجود ثقة واحترام متبادل بين العاملين والرؤساء وكذلك قدرة الشركة على الاستفادة من تجارب الشركات المماثلة المحلية والخارجية والقدرة على التعليم والتعلم، وعليه فإن هذه العوامل أثرت في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية.

وبينت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (المرونة، وتعلم مهارات وإجراءات العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (رضا الموظفين)، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة (القدرة على التكيف، الإبداع في حل المشكلات، تحمل ضغوط العمل، والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع (رضا الموظفين).

##### 5. التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:

1. تمكين العاملين في الشركة وتعزيز رضائهم لمواجهة مختلف المواقف من خلال الآليات التالية:
  - أ. زيادة تفويض السلطة لديهم للقيام بمهامهم الوظيفية.
  - ب. عقد الدورات التدريبية والتطويرية لزيادة معارفهم ومهاراتهم؛ لما لها من أثر على رضائهم.
  - ج. تشجيع روح الإبداع والمبادأة لديهم لاستخدامها في آرائهم لأعمالهم.

2. تشجيع العمل الجماعي وبناء فرق العمل في الشركة وذلك من خلال الآليات التالية:
  - أ. اللقاءات المفتوحة مع الإدارة لشرح أهمية العمل الجماعي من قبل الرؤساء .
  - ب. خلق روح المنافسة من جماعات العمل ودوائر المختلفة وتقديم الحوافز للفرق ذات الأداء العالي.
- 3 . إيجاد نظام حوافز ومكافآت للعاملين لتحفيزهم في العمل ولإظهار القدرات المتميزة على تفسير وتوضيح المعلومات بشكل يخدم المنظمة.
- 4 . ضرورة التركيز على ما يمتلكه القادة في الشركة من مهارات من خلال التركيز على القدرات المتميزة في توضيح المعرفة الجديدة بشكل يعزز من إمكانية تسخيرها في تعزيز المركز التنافسي والميزة التنافسية.

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع

حريم، حسين (2010). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
الحمادين، منتهى (2013). أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية، "دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

زيد، أحمد (2010). مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الصانع، إيمان سالم عودة (2013). أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة لحالة شركة الإسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

العابدي، علي راق (2013). الرضاقة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد الرابع والعشرون.

العزيمي، عبدالله (2007). تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الكفاوين، منال (2005)، العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المواضية، يوسف (2016). دور التعليم الإستراتيجي في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القيوتي، محمد قاسم (2009). نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

### ب- المراجع الأجنبية:

Absi, Saeed & Mohammadi, Mahdi & Shaiepure. (2013). The role of organizational agility capabilities in the Successful performance of the national production. **World Science Journal**, 3:Pp 17- 32.

Al-Faouri A, Al-Nsour, M & AL-Kasasbe. (2014). the impact of workforce agility on organizational memory. **Knowledge Management Research & Practice**, Volume 12, Number 4, p: 432-442.

Cristina, Mele & Colurcio, Maria (2006), "The evolving Path Of T.Q.M Towards business excellence and stakeholder Value" **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol(23), No(5), Pp 465-490.

Goldman, S (1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enrich the Customer**. Van Nostrand, New Yourk, NY, USA.

- Mohammadi, M & Nikpour, A & Chamanifard, R (2015). **The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)**. Available: [www.psp-itd.com/JIEB](http://www.psp-itd.com/JIEB).1/9/2016
- Sherehiy, Bohdana, (2008), Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, **Doctor Dissertation, University of Louisville**.
- Sohrabi, R& Asari, M& Hozoori, M, (2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics. **Asian Social Science; Published by Canadian Center of Science and Education**, Vol. 10, No. 4, P: 279-287.
- Ogbo I.& Kifordu &, Wilfred I (2014). The Effect of Workforce Diversity on Organizational Performance of Selected Firms in Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol 5 No 10, p: 231-236.