

اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها على السلوك الإبداعي .....  
خالد كمال الدين الشرابي، إبراهيم

## اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة تطبيقية" خالد كمال الدين الشرابي، إبراهيم

### الملخص :

تهدف هذه البحث الى: قياس اتركل من زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها على السلوك الإبداعي للعاملين.

تمثلت مشكلة هذا البحث : فى التعرف على مدى وجودتأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا والسلوك الابداعي للعاملين بزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها ؟

ومن خلال اختبار فروض البحث تمكن الباحث من التوصل إلى النتائج الآتية: يأتي ميل العاملين لخفض معوقات الوظيفة كأحد أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا فى المرتبة الأولى من حيث التأثير بشكل كبير على السلوك الإبداعي بين العاملين، يليه فى المرتبة الثانية ميل العاملين لزيادة المتطلبات الصعبة.

توصل البحث الى توصية يوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث فى الجوانب الآتية:

- ١- تطبيق متغيرات البحث الحالى فى مجالات أخرى مثل (الصناعة).
- ٢- كما يوصى الباحث بمزيد من الدراسة حول الموضوعات التالية:
  - تأثير باقى أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على كل من (السلوك البداعي للعاملين، الالتزام التنظيمى، إدارة الوقت، التوتر الوظيفى، الرضا الوظيفى).



## Abstract:

The aim of this research is: to measure the effect of both increasing the difficult requirements of the job and reducing its obstacles to the creative behavior of employees.

The problem of this research was: to identify the extent of existing a statistically significant effect between job crafting and the creative behavior of employees through increasing the difficult requirements of the job and reducing its obstacles.

Through testing research hypotheses, the researcher has reached the following results: The tendency of employees to reduce job obstacles considered as one of the dimensions of job crafting ranked first in terms of the significant effect on creative behavior among employees, followed secondly, in terms of the effect on the creative behavior of employees, the tendency of employees to increase the difficult requirements.

The researcher recommends further research in the following aspects:

1. Apply the current research variables in other fields such as (industry).
2. The researcher also recommends further study on: The effect of the rest of other job crafting dimensions on the following (the creative behavior of employees, organizational commitment, time management).



## أولاً: الإطار العام للبحث:

### المقدمة:

من الناحية التاريخية فإن الخصائص الرئيسية للوظيفة مستقرة بمرور الوقت ما لم تغيرها المنظمة ، والفكرة في إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا هي قيام الموظفين أنفسهم بتشكيل وإعادة تعريف وظائفهم أو إعادة برمجة خصائص وظائفهم ، وذلك بدوره يسهم في الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل والالتزام وأنها تؤثر في رفاهية الموظفين العقلية والجسدية (Berg,2010) ، وبسبب تلك النتائج الإيجابية قد يكون المديرين مهتمين بتحفيز سلوك إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا، ولكن يواجه المديرين صعوبات حيث إن إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا تأتي من الفرد دون تدخلات أو مساهمات من المدير (Lyons, 2008) ، ويخلص الباحث من العرض السابق إلى أن عدم إشباع الحاجات الفردية للموظف تعتبر المحفز الرئيسي للقيام بعملية إعادة البرمجة الذاتية للوظيفة، والتي تحفز الموظف ذا الشخصية الاستباقية (المبادرة) من أجل تحقيق التوافق بينه وبين بيئة عمله، متأثرا في ذلك بتوجهاته الحفزية سواء توجهه مالى أو توجهه بالمهنة، أو توجهه بالاتصال.

### ١/١: الدراسات السابقة

#### (١) دراسة (Berg,Wrzeniewski&Dutton,2010) :

Perceiving And Responding To Challenges In Job Crafting At Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity

استهدف الباحثون هنا الإجابة عن تساؤلين رئيسيين هما: (١) كيفية إدراك الموظفين وكيفية استجاباتهم لتحديات إعادة برمجة وظائفهم ذاتيا؟، (٢) كيف يمكن لهذه الإدراكات والاستجابات أن تختلف نسبيا باختلاف موقع الموظفين



فى الهيكل التنظيمى بالمنظمة؟ وتوصلت نتائج البحث إلى أنه يوجد تأثير إيجابى بين موقع الموظفين فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وبين إدراك الموظفين لطبيعة التحديات التى تواجههم فى إعادة برمجة وظائفهم ذاتيا ، وكذلك الاستجابات التكيفية للتغلب على هذه التحديات .

(٢) دراسة (Volman,2011):

### Putting The Context Back In Job Crafting Research Causes Of Job Crafting Behavior

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر علاقة التوجه المالى على إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا ، واختبار دور الاستقلال الوظيفى كمتغير وسيط على تلك العلاقة، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر للاستقلال الوظيفى على إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا، بينما يوجد تأثير سلبى للتوجه المالى على إعادة برمجة المهام.

(٣) دراسة (Bindl & K. Parker,2013):

### Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations

سعت هذه الدراسة إلى تحديد نتائج السلوك المبادر للموظف الذى يقوم بإعادة برمجة وظيفته ذاتيا ،والذى يتمتع بروح المبادرة والرؤية المستقبلية ، وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن روح المبادرة الشخصية "تعني التعامل بفعالية مع المشاكل التنظيمية والفردية وتطبيق الأهداف والخطط، والتغذية العكسية الفعالة، وهذا يعزز التنمية الذاتية الفردية ويسهم فى النجاح التنظيمي " .



(٤) دراسة (Tims et al,2016):

Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قيام الموظفين بإعادة برمجة وظائفهم ذاتيا، وتوافق الشخص مع العمل، وجد أن الأفراد الذين قاموا بإعادة برمجة وظائفهم ذاتيا حققوا أعلى مستويات لتوافق الشخص مع العمل.

(٥) دراسة (Horng et al,2016):

Exploring the relationship between proactive personality, workenvironment and employee creativity among tourism and hospitality employees

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الشخصية الاستباقية على الإبداع وتعزيز الدوافع الذاتية في قطاع السياحة والضيافة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للشخصية الاستباقية على بيئات العمل المادية الداعمة للإبداع من خلال الدوافع الذاتية، وزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة. وذلك بدعم الأفكار الجديدة، وتوفير البيئات المادية الداعمة للإبداع.

(٦) دراسة (Tang,2016):

Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process

سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري لعلاقة التوترات الشخصية لرواد الأعمال والنتيجة عن معوقات وضغوط العمل بالسلوك الإبداعي ، وقد



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

توصلت الدراسة إلى أن رواد الأعمال يمكنهم الاستفادة من خبراتهم الكبيرة للانخراط في الفحص والدراسة للمشكلات التي تواجه العمل والبحث عن الحلول المبتكرة لحل لتقليل ضغوط العمل .

### ٢/١ : مشكلة البحث:

قام الباحث بدراسة استطلاعية بالمستشفيات الجامعية بقطاع الدلتا ،استهدفت أساسا المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة البحث وتكوين فروضه ، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار تلك الفروض ، وتمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأطباء العاملين بتلك المستشفيات ، وشملت مجموعة من التساؤلات وذلك لاستكشاف مستوى السلوك والقدرات الإبداعية للعاملين، وما معوقات السلوك الإبداعي أمام العاملين؟ ومدى إتجاه سلوك العاملين نحو إعادة برمجة وظائفهم على المستوى الفردي والجماعي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية من الظواهر السابقة ، تمكن الباحث من تحديد مشكلة البحث في قصور المتغيرات المؤثرة على المحفزات الشخصية والمحفزات التنظيمية للسلوك الإبداعي للعاملين مما يؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم ،ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا والسلوك الإبداعي للعاملين بزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها ؟

وذلك من خلال إختبار مدى التأثير بين بعدى اعادة برمجة الوظيفة ذاتيا (كمتغيرات مستقلة) والسلوك الابداعي للعاملين (كمتغير تابع).

### ٣/١ :أهداف البحث:

تعد الإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة هي الهدف التي تسعى إليه هذه الدراسة ، وذلك إلى جانب تحقيق الأهداف التالية:



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

١. قياس مدى تأثير إعادة البرمجة الذاتية للوظيفة بزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين.
٢. قياس مدى تأثير إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا بتقليل معوقات الوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين.
٣. بيان الأثر الإجمالي لإعادة برمجة الوظيفة ذاتيا كبديل ومنظور جديد لإعادة تصميم الوظيفة على السلوك الإبداعي للعاملين.

٤/١ : **فروض البحث:** ويمكن صياغة فرض البحث الرئيسي كما يلي :  
لا يوجد تأثير معنوي لبعدي إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين ككل: وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:  
١/١: لا يوجد تأثير معنوي لزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين.

٢/١ لا يوجد تأثير معنوي لتقليل معوقات الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين

#### ٥/١ : أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية النتائج المحتملة لإعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على المستوى الفردي، وكذلك على المستوى التنظيمي ويمكن صياغة أهمية تلك الدراسة على مستويين:

#### ١- الأهمية الأكاديمية:

نظرية (إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا) تعتبر (منظورا بديلا) أو وجهة نظر بديلة لنظرية إعادة تصميم الوظيفة. (Berg, & Wrzesniewski, 2008) وهنا يسعى الباحث لمساهمة متواضعة في إيجاد نظرة عامة على كيفية إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا وتأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين، وحيث إن هذه الدراسة تختبر العلاقة بين إعادة برمجة الوظيفة



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتنا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشرابي، إبراهيم

ذاتيا والسلوك الإبداعي للعاملين، لذا تعتبر من أوائل الدراسات التطبيقية في مجال البرمجة الذاتية للوظيفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي من أوائل الدراسات عن العلاقة بين البرمجة الذاتية للوظيفة وتأثيره على السلوك الإبداعي للعاملين. وهذه الدراسة واحدة من ثنائي جيل موجه للدراسات في البرمجة الذاتية للوظيفة، التي سوف يتبع المنهج التجريبي في اختيار الفرضيات النظرية لنظرية البرمجة الذاتية للوظيفة.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

- أ- توفير أحد المتطلبات المعاصرة والهامة لمنظمات الأعمال لمواجهة التحديات العالمية، وذلك بحصولها على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد، لخدمتها وتحقيق نجاحها وريادتها.
- ب- أهمية قطاع المستشفيات الجامعية في مصر، التي تتجلى في الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع من ناحية، وكذلك ما تقدمه من مساهمات في المجال التعليمي والبحث العلمي من ناحية أخرى.

## ٦/١: حدود البحث:

- ١- تم الاقتصار على قطاع المستشفيات الجامعية بقطاع إقليم الدلتا وهي المنصورة، وكفر الشيخ، وطنطا، والمنوفية، والأزهر بدمياط. وهو ما يعنى استبعاد جامعة دمياط لعدم وجود مستشفيات جامعية بها.
- ٢- اقتصرت الدراسة على مجموعة الوظائف الطبية، نظرا لأن تلك الوظائف هي التي يظهر فيها السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة، بعكس الوظائف الادارية والحكومية التي تحكمها لوائح وإجراءات عمل روتينية لا تتيح لشاغليها الإبداع.





اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتنا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

٧/١ : منهجية البحث: وتشتمل على :

أ- البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

١- بيانات ثانوية (مكتبية): وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة في الكتب ، والرسائل العلمية ، والدوريات ، والتقارير ، والنشرات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث .

٢- بيانات أولية (ميدانية): تم تصميم استبانته لجمع البيانات الميدانية من عينة البحث بما يتناسب مع أهداف هذا البحث متضمنة كل العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات البحث.

ب- مجتمع وعينة البحث:

(١) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأطباء العاملين بقطاع المستشفيات الجامعية بإقليم الدلتا طبقا للتقسيم الجغرافي لمحافظة مصر وإجمالى عدد مفردات مجتمع الدراسة ٣١٥٦ مفردة وتشتمل عليها:

١- المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة.

٢- مستشفى طنطا الجامعى.

٣- مستشفى كفر الشيخ الجامعى.

٤- مستشفى الأزهر الجامعى بدمياط.

٥- مستشفى شبين الكوم الجامعى.



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتنا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشرابي، إبراهيم

## (٢) عينة الدراسة:

قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة من خلال تطبيق قواعد تحديد حجم العينة، اعتماداً على المعادلة الخاصة بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة ٥٠% وبمعامل ثقة ٩٥% (أى بخطأ ٠.٠٥)، وبلغ حجم العينة  $n = 342,34$  مفردة، أى تقريباً ٣٤٣ مفردة، وقام الباحث بسحب (عينة عشوائية

بسيطة) من الأطباء العاملين داخل كل مستشفى ومركز طبي، حيث إن المفردات داخل كل مستشفى ومركز طبي متجانسة من حيث الخصائص والمتغيرات موضوع الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار التوزيع النسبي على فئات المجتمع، وبلغ عدد الاستثمارات التي تم توزيعها ٣٤٣ استثماراً استقصاءً، استجاب منهم ٢٩٥ مفردة بمعدل استجابة ٨٦%، وتم استبعاد ١٣ استثماراً لعدم صلاحيتها ليصبح العدد النهائي لمفردات الدراسة والخاضع للتحليل ٢٨٢ مفردة.

## ج- أدوات جمع البيانات الأولية:

اعتمد هذا البحث في تجميع بياناته الأولية على قائمة استبيان، تم إعدادها وفقاً للقواعد والمعايير المتعارف عليها لإعداد الاستقصاء، خاصة فيما يتعلق منها بصياغة الأسئلة وترتيبها وتبويبها، وأيضاً بشكل الاستقصاء وأهدافه، وكان محتواها كالتالي:

### ١- استقصاء بعدى إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً (المتغير المستقل) :

- ويتكون استقصاء إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً من بعدين وهما: (زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة، تقليل معوقات الوظيفة)، وقد قام الباحث بتصميم تلك القائمة بالاعتماد على مقياس كل من (Bakker, Tims &



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

(Derks, 2012) ، وذلك فى دراستهم: (Development and validation of the job crafting scale)

- تتكون عبارات إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا من (١٢) عبارة، حيث تتكون زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة من (٤) عبارات، وتقليل معوقات الوظيفة من (٨) عبارات، وتم قياس الوزن النسبى لكل عبارة من العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسى.

## ٢- إستقصاء السلوك الإبداعي للأطباء(المتغير التابع):

- ويتكون استقصاء السلوك الإبداعي للأطباء من ١٣ عبارة، وقد قام الباحث بتصميمه بالاعتماد على مقياس Zhou & George (2001) فى دراستهما بعنوان: (Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?) وقد استخدمت العديد من دراسات السلوك الإبداعي للعاملين تلك القائمة والتي ثبت صدقها وثباتها (Shin&Zhou, 2003; Rego et al., ) ، (2007; Tsaur, et. al., 2010; Wang&Cheng, 2010) ، واستخدمها كل من (Tsaur, Yen, & Yang, 2011).

## د- قياس المتغيرات واختبار الصدق والثبات:

### ١. قياس المتغيرات:

تم قياس أبعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت ذى النقاط الخمس، الذى يتدرج من (٥) وتعنى: موافق بشدة و(١) وتعنى: أرفض بشدة . وقام الباحث بإجراء التحليل العاملى وذلك للتأكيد على إتساق المقياس وإستبعاد العبارات التى لاتضيف قيمة للمقياس .



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتنا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

## ٢. اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق عل كل من صدق المحتوى ، وذلك كما يلي:

### \*صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ، وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية، وتم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح.

## ٣. ثبات المقياس Reliability:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، إعتد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (١) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس إعادة برمجة الوظيفة ذاتياً، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٨٤٦. ككل وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعد ذا مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).
- بالنسبة لمقياس السلوك الإبداعي للعاملين، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٢٧، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

جدول (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	الثبات		المتغيرات
	معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	
0.806	.650	8	ميل العاملين لخفض المعوقات لوظائفهم
0.889	.791	8	ميل العاملين لزيادة المتطلبات الصعبة لوظائفهم
0.920	.846	32	إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا
0.963	.927	13	السلوك الإبداعي للعاملين

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على الأساليب التالية:

١. أسلوب تحليل الانحدار التدريجي للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة (ابعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا ) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) ، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة ، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية:

- SPSS For Windows (version 20)
- AMOS version 20 (Analysis Moment Of Structure)

### ثانيا: الإطار النظري للبحث:

إن عملية إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا عملية أكثر استمرارية وتشمل تعديلات وتغيير تتأثر بالعوامل الذاتية للعاملين وكذلك بالعوامل البيئية المحيطة ، ونجد أن جزء من تلك العوامل يمثل تحديات أو معوقات تقلل من فرص العاملين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة برمجتهم لوظيفتهم ذاتيا ، واستجابة لهذه التحديات يجب على الموظفين أولا إدراك تلك العوائق والعقبات التي يتوقعون مواجهتها .

وكذلك إدراك سبل التغلب عليها ، مما يتطلب بذل جهود لمحاولة التكيف من جانبهم مع تلك التحديات وابتكار الحلول الجديدة لتلك المشكلات وذلك للعمل مع أو الالتفاف على تلك التحديات التي يواجهونها في إعادة برمجتهم لوظائفهم، ويرى (Griffen et al,2007) أن روح المبادرة والقابلية للتكيف مع تلك التحديات هي جهود استباقية مبدولة لبدء إحداث التغيير الذي يمكن أن يتشكل لحل تلك المعوقات أو التغلب عليها أو التكيف معها ، التحديات تنقسم إلى:

١. تحديات ناشئة عن الالتزامات المرتبطة بتصميم العمل .

تحديات مرتبطة بإقناع الآخرين بأهمية عملية "إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا" ونجد أن الخطوات التوافقية المتبعة استجابةً للتحديات الملموسة في إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا هي "مجموعة الجهود المبدولة للوصول إلى حلول إبداعية عن طريق استجابة العاملين (سلوكيا وإدراكيا) تجاه بيئة عملهم للتغلب على أو



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

التوافق مع التحديات والمعوقات وذلك من خلال تنفيذ الأشكال المختلفة لإعادة برمجة وظائفهم ذاتيا من أجل الوصول إلى الهدف المنشود".

### ثالثا: اختبار فروض البحث:

لا يوجد تأثير معنوي لبعدي إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين ككل وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١: لا يوجد تأثير معنوي لزيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين.

٢/١: لا يوجد تأثير معنوي لتقليل معوقات الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين.

واستخدم الباحث نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة (إبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين)، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise بين أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا (كمتغيرات مستقلة) والسلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع) كما هو موضح في الجدول رقم (٢):



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتها على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشر بيبي إبراهيم

جدول (٢)

الانحدار الخطى المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين ككل

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.51	0.000***	96.683	0.612	0.508	0.111	الجزء الثابت
			0.000***	7.514	0.452	ميل العاملين لخفض معوقات لوظائفهم
			0.000**	6.145	0.318	ميل العاملين لزيادة المتطلبات الصعبة لوظائفهم

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)

\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)

\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٤/٥) أن:

• معامل التحديد (R<sup>2</sup>):

وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات التفسيرية (زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة – تقليل معوقات الوظيفة) تفسر (٥١%) من المتغير الكلي التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) وباقي النسبة (٤٩%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي





اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشرابي، إبراهيم

في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

● اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :  
باختبار **T- test** نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي : (تقليل معوقات الوظيفة - زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة ) ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) ، (٠.٠٠١).

● اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار :  
لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اختبار **F-test** ، حيث إن قيمة "F" كانت (٩٦.٦٨٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بكل من (تقليل معوقات الوظيفة - زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة ) هي الأكثر تأثيراً على إجمالي السلوك الإبداعي للعاملين.

#### رابعاً: نتائج البحث :

بناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ثبوت عدم صحة الفرض الرئيسي ، ويعنى ذلك أنه "يوجد أثر معنوي لبعدي إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على السلوك الإبداعي للعاملين"، حيث يأتي ميل العاملين لخفض معوقات الوظيفة كأحد أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا في المرتبة الأولى من حيث التأثير بشكل كبير على السلوك الإبداعي بين العاملين، ويتفق ذلك مع دراسة (Tang,2016) حيث أشارت إلى أن الضغوط الشخصية ومعوقات العمل لها تأثير إيجابي على الإبداع والسلوك الإبداعي، وكذلك يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Mattarelli&Tagliaventa,2015) من أن ضغوط العمل وتهديداته تؤدي إلى الأفكار الإبداعية من الأشخاص أصحاب الشخصيات الاستباقية يليه في



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتنا على السلوك الإبداعي .....  
خالد حمال الدين الشرابي، إبراهيم

المرتبة الثانية ميل العاملين لزيادة المتطلبات الصعبة ، وهذا يتفق مع توصلت إليه نتائج دراسة (Tims,Bakker&Derks,2013) .

### خامسا: التوصيات :

- يوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث في الجوانب الآتية:
1. تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل (الصناعة).
  2. كما يوصى الباحث بمزيد من الدراسة حول الموضوعات التالية:
- تأثير باقى أبعاد إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على كل من (السلوك البداعي للعاملين ،الالتزام التنظيمى ، إدارة الوقت ، التوتر الوظيفى ، الرضا الوظيفى) ، أثر إعادة برمجة الوظيفة ذاتيا على التميز التنظيمى.



## المراجع العربية:-

### أولاً: كتب:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية –مواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن ٢١، بدون ناشر، ٢٠٠٧م.
- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٣م.
- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، طنطا، بدون ناشر، ٢٠٠٥.
- مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي: طريقك إلى التميز والنجاح، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٨.

### ثانياً: دوريات:

- خالد الزعبي، حسين العزب، " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إردمؤتة" ، مجلة المنارة، المجلد ١٣، (العدد ٢، ٢٠٠٧).
- عبد المحسن عبد المحسن جودة، "معوقات التفكير الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية: دراسة ميدانية على القطاع الصحي بمدينة المنصورة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد(٣٤)، (العدد الأول، ٢٠١٠).
- محمد ذيب ومحمد الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتون –الأردن، المجلد ٣٨، (العدد ٢، ٢٠١١).



اثر زيادة المتطلبات الصعبة للوظيفة وخفض معوقاتهما على السلوك الإبداعي .....  
خالد جمال الدين الشرابي، إبراهيم

### ثالثا: رسائل علمية:

1. **أكرم محمد عبد الباسط**، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق والشركات التابعة لها" رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.
2. **حاتم على حسن رضا**، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣.

### رابعا المؤتمرات:

- **سيد عيد**، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، فبراير ٢٠٠٨.

### المراجع الأجنبية:

#### أولاً: دوريات (بحوث ومقالات)

- Baer, M, "The strength-of-weak-ties perspective on creativity : A comprehensive examination and extension". **Journal of Applied Psychology**, 2010,p. 95.
- Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D, "The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model", **Journal of Applied Psychology**, 2009,p. 94.



- Bakker, Tims & Derks, 2012, Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior**, 2012, p. 80.
- Bakker, Tims & Derks, Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, 2012, 65(10).
- Beckman, S. L., & Barry, M., "Innovation as a learning process: Embedding design thinking. California Management Review", (2007). 50(1).
- Berg, J.M., Grant, A.M., & Johnson, V. "Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. Manuscript submitted for publication". University of Michigan and University of North Carolina at Chapel Hill, 2008.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. "Perceiving and responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity". **Journal of Organizational Behavior** (2010), 31, p. 158-186.
- Berg, Wrzesniewski & Dutton, "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity", **Journal of Organizational Behavior**, 2010, 31, p. 158-186.
- Berg, Dutton & Wrzesniewski, "Job crafting and meaningful work", Chapter to appear in B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (Eds.), Purpose and Meaning in the Workplace. American Psychological Association, 2013, p. 2-30.



- Bindl & K. Parker, "Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations" n.p., 2013, Page, 1:70.
- De Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. "Measuring innovative work behaviour. Creativity and Innovation Management", n.p. 2010. 19(1).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior". New York: Plenum, 2008.
- Ertürk, A. "Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust". **International Journal of Business and Social Science**, 2012. 3(14).
- Grant A. M., & Berry, J. W. "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations perspective taking, and creativity" **Academy of Management Journal**, 2011. 54.
- Hirst, G., Dick, R. V. & Knippenber, D. V. A "social identity perspective on leadership and employee creativity". **Journal of Organizational Behavior**, 2009. 30.
- Holman, D. J., Axtell, C. M., Sprigg, C. A., Totterdell, P., & Wall, T. D. The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. **Journal of Organizational Behavior**, 2010. 31. doi:10.1002/job.631.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. "Choosing strategies for change". *Harvard Business Review*, 2008. 86(7/8).



- Laschinger, H., Purdy, N., & Almost, J."The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction". **Journal of Nursing Administration**, 2007. 37(5).
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I."Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting". **Academy of Management Journal**, (2010). 52. No. 6. Rickli,2010, Job crafting.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. "Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*", n.p. 2008.63.
- Rego, A., souse, F., Cunha, M., Correia, A. & Amaral, I. "Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study". **Journal compilation**, 2007, 16(3).
- Shin, S. J. & Zhou, J."Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea". **The Academy of management journal**, 2003. 46(6).
- Simmering, M. J., Colquitt, J. A., Noe, R. A., Porter, C. O. L. H. "Conscientiousness, autonomy fit, and development: A longitudinal study". **Journal of Applied Psychology**, 2003. 88.
- Steger-Dik-Duffy-Jca-in-Press, "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)".**Journal of Career Assessment**. 2012.
- Volman," Putting The Context Back In Job Crafting Research Causes Of Job Crafting Behavior"2011.p.p.13-24.



- Tims et al, "Job crafting and its relationships with person–job fit and  
meaningfulness: A three-wave study" **Journal of Vocational Behavior** 92 (2016),pp. 44–53; Vol. 7, No. 6.
- Horng et al, 2016, "Exploring the relationship between proactive personality, workenvironment and employee creativity among tourism and hospitality employees" *International Journal of Hospitality Management* 54 (2016) p.p. 25–34; Vol. 8, No. 5.
- Tang,2016, " Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of  
scanning and search in the entrepreneurial process", *Journal of Business Research* 69 (2016) p.p. :1167–1174; Vol. 6, No. 4.
- Lyons, P." The crafting of jobs and individual differences". *Journal of Business Psychology*, 2008.vol 23.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

- Dilek Gulistan Yunlu, "An integrated view of personal, relational, and organizational resources: how they ignite creative behavior at work" A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management Science at The University of Wisconsin – Milwaukee, May **2013**.
- Jessica T. Craig, M.A.," Antecedents of Individual innovative behavior: examining transformational leadership, creative climate, role ambiguity, risk propensity, and psychological empowerment" In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Industrial-Organizational Psychology M.S,**2015**.

